

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

HÉLIO WILSON SANTOS LEANDRO

“DE VAREJO ELES ENTENDEM”:
GRUPOS FAMILIARES E REDES DE SUPERMERCADOS

SÃO CRISTÓVÃO – SE

2014

HÉLIO WILSON SANTOS LEANDRO

**“DE VAREJO ELES ENTENDEM”:
GRUPOS FAMILIARES E REDES DE SUPERMERCADOS**

Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Sergipe (PPGS/UFS) para a obtenção do grau de Mestre em Sociologia.

Orientador (a): Prof. Dr. Ernesto Seidl

SÃO CRISTÓVÃO – SE

2014

*Dedico esta dissertação à memória
de meus avós Pedro Ferreira da Silva e
Maria Geni da Silva.*

RESUMO

A segunda metade do século XX foi um período de mudanças estruturais no Brasil, a começar pelo processo de industrialização, o qual resultou em transformações sociais e econômicas, tais como a urbanização e a modernização das principais capitais do país, a migração da população rural para as cidades, o surgimento de novos setores na economia, o aumento da oferta de emprego e da renda, etc. Porém, o que mais chama a atenção é a reconfiguração do perfil dos agentes nas esferas econômicas, a partir da década de 60, que eram originados de grupos familiares que ascenderam economicamente, de forma repentina, e posteriormente, ganharam um reconhecimento social e atuaram apenas na esfera (econômica), ao contrário do grupo econômico anterior, que conciliava atividades nas esferas política e econômica. Dessa forma, almejamos analisar, como se deu a formação desse segundo conjunto de empresários, de realidade distinta, organizados em torno de empresas familiares, que se projetaram economicamente no contexto no qual o setor de bens e serviços experimentou o início e a expansão do “supermercadismo” no Brasil, a partir da década de 50. Para tanto, examinamos o contexto político-econômico e ilustramos a ascensão das famílias empresariais por meio da formação de três redes de supermercados: a Paes Mendonça S/A, o Bompreço (ambas da família Paes Mendonça) e o GBarbosa. A pesquisa apontou que o aparecimento de grupos familiares, em ascensão econômica, foi resultante dos seus investimentos no ramo de supermercados, que recebeu incentivos do governo federal, criando uma estrutura que favorecesse seu crescimento, porém, fomos além, ao mostrar o peso do modelo de empresa familiar, uma vez que os principais recursos necessários nessa esfera econômica foram incorporados ao capital familiar, graças aos investimentos dos membros das famílias.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar, capital familiar, supermercados

ABSTRACT

The second half of the twentieth century was a period of structural change in Brazil, beginning with the process of industrialization, which resulted in social and economic transformations, such as urbanization and modernization of the main cities of the country, the migration of rural population to cities, the emergence of new sectors in the economy, increasing jobs and income, etc.. But what draws the most attention is the reconfiguration of the profile of agents in economic spheres, from the 60s, which were sourced from family groups that increase in income, abruptly, and subsequently gained social recognition and acted only the sphere (economic), unlike the previous economic group, which conciliated activities in political and economic spheres. Thus, we aim to analyze, how was the formation of this second set of entrepreneurs in reality distinct, organized around family businesses, which are designed economically in the context in which the goods and services sector experienced the initiation and expansion "supermercado" in Brazil, from the 50s. Therefore, we examine the political-economic context and illustrate the rise of entrepreneurial families through the formation of three supermarket chains: Paes Mendonça S / a, Bompreço (both family Paes Mendonça) and GBarbosa. The survey pointed out that the emergence of family groups in economic rise was a result of its investments in the grocery business, which received incentives from the federal government, creating a structure that favored their growth, however, went beyond, to show the weight of the model family business, since the key features needed in this economic sphere were incorporated into the family capital, thanks to the investments of the household members.

KEY WORDS: family business, family capital, supermarkets

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.0 - PIB Brasileiro (1956 – 1963).....	42
Tabela 2.0 – Primeiros Supermercados no Brasil.....	48
Tabela 3.0 - Evolução do PIB de 1950 até 1999 por setores da economia.....	55
Tabela 4.0 – Década de surgimento dos supermercados.....	58
Tabela 5.0 – Redes Estrangeiras no Brasil.....	60
Tabela 6.0 -Top 5 das maiores redes de supermercados – 2013.....	60
Tabela 7.0 – PIB dos setores da economia em Sergipe.....	62
Tabela 8.0 – Número total de estabelecimentos – Comércio/Principais locais.....	64
Tabela 9.0 - Indicadores de Lucro Líquido em mil reais.....	79
Tabela 10 – Participação acionária nos SC’s.....	89

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
Estrutura da Dissertação.....	20
 CAPÍTULO I: GRANDES FAMÍLIAS E GRANDES EMPRESAS: um balanço nas principais pesquisas.....	22
1.1-Sociologia do Poder e das Elites: construção do quadro analítico.....	31
1.2-Família e reprodução social: para além da reprodução biológica.....	34
 CAPÍTULO II: A “ERA DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL”.....	39
2.1-O processo de industrialização no Brasil.....	40
2.2-Entre prateleiras e autosserviço: o “supermercadismo” no Brasil.....	47
2.3-O universo dos supermercados: de armazéns às grandes redes do varejo.....	53
2.4-Os supermercados no comércio sergipano.....	61
 CAPÍTULO III: PERCORRENDO “BANCAS” E “GONDOLAS”: Consolidação e expansão dos negócios familiares.....	66
3.1-Da agricultura aos armazéns.....	66
3.1.1-Família Paes Mendonça.....	66
3.1.2-Família Barbosa.....	69
3.2-Os supermercados e a projeção econômica das famílias.....	70
3.2.1-Rede Paes Mendonça S/A.....	71
3.2.2-Rede Bompreço.....	75
3.2.3- Rede GBarbosa.....	79
3.3-Declínio e vendas das redes de supermercados.....	81
3.3.1-Diversificação dos negócios.....	85
 CAPÍTULO IV: SÓCIOS, HERDEIROS E SUCESSORES: As relações entre empresários e familiares.....	92
4.1 - Dirigentes empresariais: Sócios e parentesco.....	93

4. 2 - Os Caminhos para a sucessão: dois casos antagônicos.....	97
4.3 – “Nenhum investimento é isolado”: comércio, política e clubes.....	104
CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS.....	119

INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX é um período de mudanças estruturais no Brasil, a começar pelo processo de industrialização, o qual desencadeou transformações sociais, como a urbanização e a modernização das principais capitais do país, a migração da população rural para as cidades, e também econômicas tais como o surgimento de novos setores na economia, aumento da oferta de emprego e da renda. Porém, o que mais chama a atenção é a reconfiguração no perfil dos agentes nas esferas sociais, a partir da década de 60, que após o contato com a pesquisa anteriormente desenvolvida, de nome *“Grandes famílias” e a estruturação do espaço do poder: grupos familiares e dinâmicas do poder*, foi revelado que certos grupos familiares de Sergipe, intimamente ligados à esfera política, também faziam parte da elite econômica¹.

Observamos com os resultados obtidos que, de uma forma geral, o espaço econômico em Sergipe configurou-se em torno de dois polos distintos (tipos-ideais) e em períodos diferentes: no primeiro momento o espaço econômico estruturou-se, majoritariamente, em torno de grupos familiares “tradicionais”, caracterizado por usineiros e pecuaristas, perdurando por volta das décadas de 50-60; no segundo momento, houve uma reconfiguração desse espaço, a partir da década de 60, passando a ser composto por um empresariado voltado para atividades urbanas, investindo fortemente no setor secundário (indústrias) e terciário (serviço e comércio) da economia.

Este último grupo apresentou características diferenciadas em relação ao grupo empresarial do período anterior, que no geral, originaram-se de grupos familiares que ascenderam economicamente, de forma repentina, e posteriormente, ganharam um reconhecimento social; atuaram apenas na esfera (econômica), ao contrário do grupo econômico anterior, que conciliava atividades nas esferas política e econômica. Desse modo, almejamos analisar, como se deu a formação desse segundo conjunto de empresários, de realidade distinta, organizados em torno de empresas familiares, as quais se projetaram não só em Sergipe, mas em outros estados, levando-se em consideração o contexto político, social e econômico desse processo. Nesse sentido, identificar quais são essas empresas familiares, quais os locais em que estão situadas, quais os setores econômicos que elas investiram e quais

¹ Pesquisa desenvolvida durante dois anos (2009 a 2011), desenvolvida no LEPP –UFS (laboratório de Estudos do Poder e da Política).

os grupos familiares que controlam cada uma delas, servirá para compreender como são formados as redes empresariais de base familiar no setor de supermercados.

A formação de empresas familiares é ainda pouco discutida nas Ciências Sociais, cujas análises, geralmente, estão orientadas para explicar o funcionamento e a estrutura organizacional das instituições, como salienta Lima (2003) em *Grandes famílias, grandes empresas*, afirmando que há um número radicalmente reduzido de trabalhos que se voltam para a relação entre formação grupos dirigente e empresas de base familiar. Dois trabalhos, em particular, chamam a atenção por articularem uma relação entre o universo de algumas famílias da elite econômica e sua organização enquanto empresas, indagando-se como essas famílias passaram experimentaram uma ascensão econômica por meio dos seus “negócios” familiares? Tratam-se dos trabalhos de Michele Andrea Markowitz (2004) e Maria Antônia Pedroso de Lima (2003) os quais mostram que no estudo das relações entre famílias e empresas é importante atentar-se para as dinâmicas históricas e econômicas de sua formação no contexto, uma vez que, a maior parte das principais empresas privadas possui/possuíram uma base familiar, como no caso dos bancos privados no Brasil e de algumas empresas portuguesas.

No geral, os resultados das pesquisas demonstraram que o sucesso das empresas familiares, nos espaços do poder na esfera econômica, está baseado no tipo de administração dos capitais (econômicos, sociais e familiares) de seus fundadores, no próprio modelo de organização de base familiar das empresas, no contexto social e econômico, além de perpetuarem-se por meio da construção de seus sucessores e da capacidade de investir em novas esferas de crescimento econômico.

Por lidarmos com uma temática voltada para a formação grupos que ocupam posições de poder nas esferas sociais, a presente dissertação busca dar respostas sobre como essas posições são estruturadas na esfera econômica, a partir da análise de dois grupos do setor de supermercados como nosso espaço empírico, embasada no conjunto de autores da chamada sociologia das elites, que apresentam uma variável importante nos estudos sobre grupos dirigentes e espaços do poder, o peso dos grupos familiares (SAINT-MARTIN, 1980; CORADINI, 1997; BUENO TRIGO, 2001; SEIDL, 2002; LIMA, 2003; MARKOWITZ, 2004; GRILL, 2008a).

Para o nosso propósito, selecionamos o universo de análise com base em critérios que contemplam algumas noções gerais utilizadas no nosso quadro analítico, que será apresentado no primeiro capítulo. Dessa forma, o critério mais geral limita-se a grupos originariamente

sergipanos, seguindo dos seguintes critérios mais específicos: 1) as famílias estudadas são as titulares das empresas; 2) as empresas devem estar há pelo menos 2 gerações nas mãos dos grupos familiares; 3) as empresas controladas devem ter pertencido, no mínimo, ao grupo das mais destacadas de Sergipe; 4) os “fundadores” dos grupos empresariais devem ter experimentado uma ascensão econômica e serem oriundos de Sergipe.

Considerando o universo comercial sergipano, deparamo-nos com um conjunto de comerciantes oriundos, em sua maioria, do interior do estado, cujas principais lojas do estado foram instaladas em sua capital, Aracaju, a exemplo de:

Cruz & Irmão, A. Fonseca, Maynard & Cia, Lourenço Pinto Monteiro, Soares & Prado, procedentes de Maroim, Guilhermino Rezende, com sua *Loja do Povo*, de Propriá, Oviêdo Teixeira, os Irmãos Paes Mendonça – Euclides, Mamede e Pedro – e os irmãos Gentil e Noel Barbosa, oriundos de Itabaiana, Manoel do Prado Vasconcelos e seu irmão Júlio Prado Vasconcelos, do Armazém Prado, Urquiza da Silva Leal, vindos de Riachuelo, Manoel de Aguiar Menezes, sucessor de M. Menezes, com sua *Casa de Louça*, de Japaratuba (...) (BARRETO, 2008. PAINEL FOTOGRÁFICO).

Por considerarmos a vinculação entre empresa e família, além dos outros critérios estabelecidos anteriormente, chegamos aos seguintes grupos econômicos: Grupo *Norcon* (família Teixeira), *Construtora Alves e Habitacional* (João Alves Filho), Grupo *G Barbosa* (família Barbosa), Grupo *Paes Mendonça* e o Grupo *JCPM* (família Paes Mendonça). Os dois primeiros grupos estão ligados ao ramo da construção civil, já os dois últimos grupos familiares projetaram-se fora dos limites de Sergipe, consolidando-se economicamente no setor varejista e instalando-se em outros Estados das regiões Nordeste e Sudeste.

Frente a essa breve introdução que serviu para situarmos na temática, partiremos para a questão inicial que irá fomentar o desenvolvimento da presente dissertação. Assim, nos orientamos pelo seguinte questionamento: Quais os recursos acumulados e mobilizados pelos grupos familiares, que possibilitaram a formação de empresas de grande porte, e quais os mecanismos permitiram que essas empresas se projetassem no cenário econômico nacional, a partir dos investimentos no setor varejista, organizando-se como grupos familiares controladores de “grandes empresas”, de meados da década de 50 até os dias atuais? Além dessas questões, acrescentamos mais um questão relevante, a qual permite que dialoguemos com a linha de pesquisa: quais estratégias acionadas fizeram com que os grupos familiares se reproduzissem na esfera econômica?

Diante dos critérios de escolha do universo a ser pesquisado, chegamos a um grupo de empresas controladas por famílias originárias de Sergipe (apresentado nos parágrafos

anteriores), desse grupo focaremos em dois grupos familiares de empresários do comércio varejista, a saber: os *Paes Mendonça* (rede Paes Mendonça e Bompreço) e os *Barbosa* (GBarbosa). O interesse nesses dois grupos é fruto da projeção econômica experimentada por eles, a partir da década de 50, período marcado pela expansão do “supermercado” no Brasil². As redes de supermercados fundadas pelas famílias estudadas tornaram-se, já na segunda metade do século XX, empresas com acentuada projeção econômica no Nordeste, entre as mais importantes do Brasil. O mais interessante nesse universo delimitado é o fato de que as famílias estudadas apresentaram histórias similares, tanto no que tange as suas origens geográficas e sociais, como aos seus investimentos econômicos. Esses grupos familiares, de origens rurais (pequenos donos de terra), são oriundos de uma mesma região do interior de Sergipe, que tem como centro o município de Itabaiana, o qual é considerado, pelo imaginário, como o berço de grande parte dos comerciantes do Estado. Eis aí o motivo de termos destacado, nos critérios que delimitavam o universo de pesquisa, que as famílias deveriam ser sergipanas. Contudo, vale ressaltar que tal destaque não configura uma excepcionalidade geográfica (como indica o senso comum), mas apenas como uma delimitação local, para que possamos ter um ponto de partida.

As famílias Paes Mendonça e Barbosa iniciaram suas atividades como feirantes no interior, e aos poucos foram investindo no comércio de secos e molhados, e de armazéns, estabelecendo-se na capital do estado. Porém, o ponto crucial para o nosso projeto é o momento em que eles tornam-se empresários do varejo, ao fundarem seus primeiros supermercados.

Os Paes Mendonça fundaram duas grandes redes varejistas: a *Rede Paes Mendonça SA* (1959), por Mamede Paes Mendonça e seu cunhado Antônio Andrade, em Salvador e o *Bompreço SA* (1966), por João Carlos Paes Mendonça em Recife, sendo que em ambos os casos, as duas redes dominaram o setor durante décadas, em seus respectivos Estados. A primeira rede instalou lojas em Sergipe, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia. Já a segunda, além de sua sede em Recife, instalou lojas em Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Maranhão. Já os irmãos Barbosa (Gentil e Noel Barbosa) fundaram a rede *GBarbosa* (1963), em Aracaju, tornando-se a maior rede de varejo do Estado. Somente depois de trinta anos, a rede expande-se para fora de Sergipe, sendo instalada na capital baiana. Essa

² Segundo o livro lançado em 2002, pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), *50 anos de Supermercados no Brasil*, as políticas econômicas na década de 60 estimularam o consumo e o crescimento dos supermercados. Em números, de 1966 a 1970 houve um aumento de 153% do número de supermercados. Na mesma década é criada a Abras em São Paulo.

rede era voltada as classes de menor poder aquisitivo, assim como as lojas dos Paes Mendonça.

Outra questão particular, presente na construção do problema de pesquisa, é o fato de abordarmos somente famílias proprietárias de empresas, o que não é uma escolha por acaso, uma vez que a direção de boa parte das empresas de pequeno, médio e grande porte no Brasil é composta por membros de famílias. Ao adentrarmos no universo das grandes empresas nacionais, e até mesmo internacionais, por meio do que se circula sobre elas em revistas especializadas em “negócios”, veremos que uma boa porcentagem delas continua sólida, mesmo sendo controladas por uma organização familiar³.

Conforme a nossa preocupação em compreender como as famílias tornaram-se grupos da “elite” econômica, inicialmente por meio de suas redes de supermercados, é imprescindível levar em consideração como elas mantiveram seus poderes econômicos, no período que vai desde a fundação da primeira loja, com modelo de supermercado até os dias presentes.

Em investigação prévia acerca do universo dessas famílias, constatamos que por volta do início dos anos 2000, os grupos que controlavam as redes de supermercados passaram a vender suas inúmeras lojas e, conseqüentemente, deixaram de ser os controladores absolutos das redes, tornando-se acionistas nas mesmas (caso do GBarbosa que passou a ser controlada pela rede chilena Cencosud, do grupo Paes Mendonça que teve algumas lojas incorporadas pelo Grupo Pão de Açúcar e do Bompreço, a qual está sendo controlada pela Walmart), e ainda, investindo em novos ramos (caso do Grupo JCPM, que ampliou seus investimentos para as diversas áreas da economia: comunicação, imobiliária e shoppings centers). Assim, eles abriram mão de um negócio familiar, de cinco décadas, com o intuito de evitar a “falência” econômica e social.

Frente ao que foi exposto nessa segunda parte, nosso objetivo principal é compreender **como alguns grupos familiares garantiram suas reproduções por meio da formação de redes empresariais**. Para essa finalidade, nosso objetivo principal desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

a) Investigar as condições políticas e econômicas que facilitaram o crescimento do setor varejista no Brasil a partir dos anos 50;

³ Segundo a matéria da revista Exame, de edição número 0606, de março de 1996, ainda há um percentual razoável de empresas de controle familiar sólidas em todo o mundo. Na Europa, há a Fiat, a qual está no processo de transição de poder, para a quarta geração da família Agnelli; as prósperas Michelin e Rothschild, as quais existem há várias gerações. Já no Brasil há o grupo Votorantim, o maior grupo industrial brasileiro, que também está no processo de transição de poder para a quarta geração.

- b) Investigar as estruturas de oportunidade econômica nos Estados onde foram montadas as sedes e filiais das empresas;
- c) Identificar se há uma relação com outras esferas sociais, sobretudo com a política, por parte dos membros e qual a natureza dessa relação;
- d) Identificar se os membros empreendedores das famílias ocuparam postos de decisão em organizações de classe;
- e) Observar os vínculos com outros grupos econômicos;
- f) Analisar as trajetórias sociais e econômicas dos membros, bem como suas estratégias de consagração e reprodução no espaço econômico.

Por meio da análise do nosso universo almejamos alcançar duas linhas de debates mais amplas, situadas em um plano que possam contemplar outros estudos na sociologia, que vai para além das dinâmicas do nosso objeto. Assim, estabeleceremos um diálogo com duas temáticas menos pontuais, que possam abranger outros estudos: uma temática voltada para a transformação das elites no Brasil no século XX, e outra que discute o papel das empresas familiares na formação econômica do país.

“(…) As empresas familiares são e continuarão a ser parcela expressiva do total de firmas no Brasil”. Essa é a conclusão feita pelos economistas Antonio Lanzana e Rogério Constanzi (1999, p.35) que servirá para sustentar a ideia a qual desenvolveremos no decorrer da dissertação, que a empresa familiar foi e continua sendo o pilar da estruturação econômica brasileira, ainda que haja uma nova configuração de gestão empresarial (VIDIGAL, 1996; LANZANA & CONSTANZI, 1999). Mesmo com o acentuado número de empresas familiares que foram vendidas devido à concorrência trazida pela forte globalização na década de 90, é importante frisarmos que algumas das maiores empresas do Brasil são controladas por grupos familiares, tais com a Rede Globo, Votorantim (3ª geração), Itaú, Unibanco, Grupos Pão-de-Açúcar, JBS Friboi (CICLOS, 2013).

A priori, podemos imaginar que uma empresa familiar é aquela empresa em que a administração é majoritariamente gerida por membros da família, porém essa concepção torna-se bastante simplória e controversa, quando deparamo-nos com uma literatura sobre empresas familiares (áreas de Administração e Economia) e com informações obtidas sobre algumas delas. Podemos compreender que a empresa familiar sofreu uma mudança em sua definição mais técnica, devido às novas configurações empresariais na atualidade, assim ela não é mais aquela em que toda a administração é composta por familiares, mas para a existência da mesma é necessário um grau mínimo de concentração da propriedade de capital,

a depender da distribuição do patrimônio empresarial pelo pessoal envolvido, que possa dar-lhes a “voz” nas decisões administrativas (LANZANA & CONSTANZI, 1999).

Apesar da afirmação mais acima sobre a parcela das empresas familiares no Brasil, há muitas barreiras que impendem sua existência em longo prazo, que são próprias das relações familiares. Podemos problematizar que o paternalismo e o sentimentalismo são fatores que põem em risco a sobrevivência das empresas familiares, e somente aquelas que se adaptarem as lógicas do mercado moderno possuem maiores chances de sobrevivência (BERNHOEFT, 1999). As áreas de Administração de Empresas, Economia, Sociologia e afins, indicam que a questão da sucessão é o ponto-chave para a reprodução econômica e social da empresa familiar.

O processo de sucessão deve iniciar antes da morte do fundador da empresa, por meio da formação escolar e da socialização dos herdeiros no negócio empresarial, deixando o futuro sucessor apto a ocupar o cargo do antigo chefe. Contudo, há casos no Brasil em que, por não resolver essas questões, as famílias entraram em conflito, levando as empresas à falência ou a serem vendidas. Antônio Carlos Vidigal (1999) apontou, na introdução do livro *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas* que, no caso dos industriais de São Paulo, as empresas não chegavam a durar meio século devido a negligência dos fundadores. O autor exemplifica esse curto tempo de existência das empresas familiares no Brasil, por meio da primeira diretoria da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), de 1930, que era composta pelos principais industriais do Estado, que depois de 20 ou 30 anos, suas empresas (construídas no início do século) já tinham deixado de existir, devido a sucessões “mal encaminhadas”, e seus nomes já não tinham reconhecimento no mundo empresarial.

Vidigal constatou que um dos motivos que atesta a pouca importância dada pelos fundadores à sucessão é a relevância atribuída à formação acadêmica de seus filhos. Nas destacas escolas de MBA nos Estados Unidos, havia, proporcionalmente, uma maior presença de argentinos, mexicanos e venezuelanos em comparação com a de brasileiros.

Apesar dos inúmeros casos de falência de empresas familiares no Brasil e quiçá, no mundo, a comunidade empresarial e acadêmica enxergou uma importância e possibilidade de sucesso dessas empresas. Há estudos realizados nas bolsas de valores de Nova York e de Londres que comprovam um maior desempenho de empresas familiares do que de empresas administradas por gestores profissionais, todavia, não há um antagonismo entre empresa familiar e empresa com gestão profissional, já que nos Estados Unidos, Europa e Brasil há instituições que dão apoio às empresas familiares, sejam em forma de consultoria (Grupo

Pragmática, Ciclos: Instituto de Empresas Familiares – BR, DS Consultoria;) ou por meio de faculdades de administração com cadeiras de estudos de empresas familiares (Havard, IMD. etc., - EUA).

Há mais fatores que impedem a existência prolongada de empresas familiares, tais como a competição contra grandes corporações; reestruturação das empresas em consequência da globalização; nepotismo e disputas familiares. Atentemos aos dois primeiros fatores que são decorrentes da expansão do mercado e da posição indeclinável das famílias controladas frente aos novos modelos de organização empresarial necessários para enfrentar as novas demandas.

As grandes corporações empresariais compostas, na maioria das vezes, por capital internacional e com gestão bastante fragmentada (muitos acionistas com pequenas parcelas de participação no capital total) são fortes concorrentes que ameaçam as fatias de mercado controladas pelas empresas familiares, visto que nessas corporações há um altíssimo grau de profissionalização nos postos executivos. Mas, para que elas possam prolongar sua existência é necessário que se adaptem aumentando seu capital (tanto patrimônio como a atuação no mercado), e para isso devem associar-se a outras empresas, como fizeram muitas delas de grande porte no Brasil, o que levará a gradual fragmentação da gestão, que anteriormente era exclusivamente familiar.

Visto os impasses pelos quais as empresas familiares defrontam-se, interrogamo-nos como elas continuam a expandir, mesmo com a perda da importância na economia? Lanzana & Constanzi (1999) esclarecem que é necessário que a empresa adapte-se ao modelo moderno empresarial, porém sem perder sua característica peculiar, a presença de parentes nas tomadas de decisões. É recorrente a saída dos membros familiares da presidência e a migração para os Conselhos Administrativos. Assim, em suas palavras:

Estas empresas conseguem sobreviver e competir com as grandes corporações, pois se modernizaram, abriram capital, profissionalizaram a gestão, eliminaram membros da família da presidência e da diretoria da empresa, limitando-se a ocupar assentos no Conselho de Administração, realizaram associações com outras empresas e parceiros internacionais, criaram acordos formais sobre a utilização de ativos e funcionários da empresa pelos membros da família, proibiram retiradas de familiares a não ser dividendos, planejaram a sucessão, e preocuparam-se com o desenvolvimento tecnológico e a conquista do mercado internacional (p. 47 - 48).

Mesmo com o novo perfil de organização empresarial e governança, 90% das empresas privadas no Brasil são empresas familiares, de acordo com artigo publicado pelo Sebrae/SC (2005), sendo as famílias os controladores exclusivos, acionistas ou membros do conselho que possuem decisão nos rumos das empresas (BARBOSA, 2013). Para reforçarmos essa dimensão das empresas familiares, pegamos os 30 primeiros grupos empresariais do ultimo ranking, entre os 200 maiores em faturamento apresentado pela revista Exame de 2012, os quais se encontram na parte dos anexos dessa dissertação. Do conjunto que observamos, 15 empresas eram familiares, mas para chegar a esse resultado utilizamos como critério a presença de membros em posições de decisão das empresas.

Os estudos sobre grupos empresariais e as informações provenientes do “mundo” das empresas familiares apresentaram outros pontos a serem pensados e problematizados, entre eles estão os mecanismos de manutenção e reprodução de grupos na esfera econômica. A leitura atenta à bibliografia nos indica que os grupos familiares desempenham uma importante função, que é a de assegurar a manutenção e organização de um determinado conjunto de indivíduos vinculado a eles, nas esferas do poder, seja por relações de parentesco, seja por outros tipos de relações sociais mantidas pelo grupo. As dinâmicas desses grupos sociais estão voltadas para conservação e acréscimo de seus patrimônios, e também para manter e melhorar suas posições no mercado.

Outro ponto a ser pensado, é que esses indivíduos que fazem parte das elites buscam mostrar que seu atual *status* social é fruto de seu mérito, sobretudo entre aqueles que ascenderam economicamente. Todavia, os próprios trabalhos apontam que as gerações anteriores das famílias, geralmente aqueles que foram os responsáveis pela ascensão do grupo familiar, procuraram perpetuar seu *status* social, e o destaque da empresa, através do “treino” das gerações posteriores, que se dá pelos processos de socialização, de familiarização com os projetos familiares, e também pela busca de uma competência técnica para lidar com os assuntos da empresa. Aqueles que ocupam os postos mais elevados na empresa familiar, que de certa forma coincide com a de seus fundadores ou das gerações mais antigas, tentam produzir um sentimento de “coletividade”, para que o projeto familiar supere os projetos individuais, mesclando família e empresa, onde: “Pai de família e pai de negócios são projetos mutualmente interdependentes de criação na cosmologia do parentesco e negócio, família e capitalismo, os quais são transmitidos na estória da origem da firma” (YANAGISAKO, 2000, p. 53)⁴.

⁴ Tradução nossa.

Trabalhamos nessa dissertação com um conjunto de hipóteses que abrange os vários níveis de análise, que vai desde o contexto econômico até as dimensões estratégicas dos agentes inseridos no espaço econômico. Dito isso, nossa hipótese principal é que o contexto econômico nacional, marcado pelo crescimento industrial pelo incentivo ao consumo, que consequentemente, levou ao crescimento dos setores de serviço e comércio, implicou no rápido crescimento do empresariado varejista no Brasil, e devido às experiências prévias dos Paes Mendonça e dos Barbosa como comerciantes, o momento de crescimento econômico e o início da “era dos supermercados” gerou uma estrutura de oportunidade para o surgimento de novos empresários no cenário econômico, por meio dos supermercados. Contudo, por apresentarem um modelo de governança nas suas empresas, estruturado pelas relações familiares, consideramos que tal fator fez aumentar as chances de êxito na ascensão econômicas desses grupos, visto que no mundo empresarial, no Brasil, a esfera econômica foi estruturada através das dinâmicas entre os grupos familiares que buscavam perpetuar esses grupos nas posições mais altas na hierarquia do campo, atribuindo assim, um peso ao capital familiar composto pelos recursos adquiridos pelos membros das famílias durante seus trajetos econômicos, políticos e sociais.

Para a realização da nossa pesquisa coletamos três tipos de informação: 1) dados referentes aos grupos familiares que foram analisados, os quais se subdividem em a) publicações biográficas e b) informações em revistas de economia e negócios, além de dados variados coletados em sites; 2) informações a respeito do ramo dos supermercados no Brasil, desde sua origem até a atualidade; 3) dados coletados sobre as empresas familiares no Brasil, que se subdividem em: a) publicações em revistas e sites a respeito do mundo empresarial e b) em livros na área de administração e economia.

No primeiro tipo de informação (1.a) consultamos cinco fontes biográficas. Sobre os Paes Mendonça, temos a obra *João Carlos Paes Mendonça: vida, ideias e negócios*, que trata da vida e negócios do empresário, de forma diacrônica, apresentando informações sobre suas famílias, além de contextualizar cada fase de sua vida com o momento histórico. A biografia, que se trata de uma homenagem, foi publicada por Hélio Mário, em 2004, editor de literatura do Jornal do Commercio, de Pernambuco, que é de propriedade do empresário biografado.

A segunda obra relata, sem seguir uma ordem cronológica, a vida familiar e empresarial de Mamede Paes Mendonça, publicada por Fátima Fontes em 1996, intitulada *Mamede Paes Mendonça: poder e paixão*. Sobre os Barbosa, temos a obra escrita por Núbia Marques e postumamente publicada, em 1999, com o título *Do Campo à Metrópole*:

G.Barbosa na Macro economia Brasileira. Esta obra, também trata dos aspectos empresariais de Gentil Barbosa, além de algumas informações sobre a região de onde o biografado nasceu, Itabaiana.

Para complementar os dados biográficos, debruçamo-nos no dicionário biográfico lançado em 2007, pelo historiador Luiz Antônio Barreto, intitulado *Personalidades Sergipanas*. Nele encontramos relatos sobre as vidas dos Irmãos Paes Mendonça (Euclides, Pedro e Mamede Paes Mendonça) e de Gentil Barbosa.

No bloco “1.b”, utilizamos cinco edições de revistas especializadas em economia e negócios, *Exame* e *IstoÉ: Dinheiro*, disponibilizadas eletronicamente em seus respectivos sites. Na revista *Exame*, observamos da edição de número 600 (1996) até a edição de número 1030 (dezembro de 2012), e dentre elas apenas três matérias das edições 0630, 0635, 0821 serviram para nossa análise. Na revista *IstoÉ*, utilizamos duas matérias das edições 643 e 725. Além das revistas, tratamos de dados coletados em dois artigos acadêmicos da área de Administração de Empresas e de Comunicação, bem como de informações variadas sobre a memória do varejo no site de nome *Mega Memória na Internet*, e nos sites do Grupo Paes Mendonça e do GBarbosa.

Para as informações do segundo bloco de dados (2), debruçamo-nos no livro *Cinquenta anos de supermercados no Brasil*, encabeçado pela Associação Brasileira de Supercadretados, uma edição comemorativa que traz um apanhado histórico sobre o trajeto do setor no Brasil. Além desse livro, também coletamos dados sobre a história do supermercado e do supermercado em buscas na internet. Nessa busca tivemos acesso a materiais referentes ao desenvolvimento do varejo no mundo tais como o texto *A evolução do varejo no mundo*, no site da empresa de consultoria ao pequeno e médio supermercado *Ascar & Associados*. Complementamos ainda com relatórios técnicos, artigos acadêmicos e matérias de revistas que apontam para a importância do supermercado na economia e suas dinâmicas de áreas da economia.

Por fim, os dados do terceiro bloco, que se referem ao quadro histórico e atual das empresas familiares no Brasil, reunindo fontes nas quais coletamos as informações divididas em revistas e sites, dos quais foram três edições da revista *Exame* (edições 0852, 0898, 0899), três publicações eletrônicas no site da rede de consultoria, a *PWC Brasil*, e os sites de três grupos de consultorias empresariais que se voltam para empresas familiares: *Grupo Pragmática*, *Ciclos: Instituto de Empresas Familiares* e *DS consultoria*. Além desses sites, contamos com as informações que obtivemos na conferência sobre empresa familiar,

realizada em Junho do presente ano, intitulada *Seminário Gestão de Empresas Familiares*, com o presidente do grupo Pragmática. Em tal seminário, foi apresentado como os grupos familiares tratam com as questões de sucessão na presidência, profissionalização da empresa e estratégias de sucesso. No que tange aos dados examinados na área de administração de empresas, utilizamos uma obra que compõem análises de especialistas em gestão sobre empresa familiar, de título *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*, apresentando o histórico desse tipo de empresa no Brasil, sua perspectiva frente ao mercado global e os caminhos trilhados, apontando casos exemplares no mundo empresarial.

Os dados desse terceiro bloco servem para que visualizássemos como gestores e consultores profissionais, e os próprios grupos familiares, tratam do modelo de gestão nas empresas, um assunto bastante recorrente em produções bibliográficas da economia, da administração e afins.

Nossa preocupação ao eleger esta metodologia foi examinar o que se tem produzido sobre os grupos examinados, a fim de observar uma maior ou menos importância dos mesmos no universo econômico. Além dessas fontes, buscamos informações a respeito do mercado sergipano por meio de entrevista aberta com o presidente da Associação Sergipana de Supermercados (ASES), João Luiz Silva Oliveira, e a respeito do universo das empresas familiares no Brasil em palestra proferida pelo consultor e empresário Marcelo Barboza.

Vale reforçar que nossa pesquisa é de natureza explicativa, visto que ela busca versar, a partir de dois casos, como grupos familiares conseguiram ascender economicamente através de suas atividades empresariais. Assim, nossa preocupação gira em torno de níveis de análise tais qual a trajetória dos grupos familiares e suas estratégias de reprodução. Para isso, utilizamos como método o *estudo de trajetórias*, buscando dar uma explicação sociológica para as características apresentadas nas biografias, situando-as nas condições sociais de suas existências, ou seja, considerando as lógicas que levam a algumas características aparecerem. *Trajetória* é entendida como “uma série de posições sucessivamente ocupadas por um mesmo agente (ou um mesmo grupo) em um espaço ele próprio em devir e submetido a incessantes transformações” (BOURDIEU, 1986, p.71).

O propósito desse método é chegar a um sistema de características ou marcas comuns aos agentes inseridos ao espaço analisado (setor de supermercados), e mais ainda: “acompanhar o desenrolar histórico de grupos sociais concretos em um espaço social definido por esses mesmos grupos em suas batalhas pela definição dos limites e da legitimidade dentro do campo em que se inserem” (MONTAGNER, 2007, p. 257).

Estrutura da Dissertação

Para uma melhor sistematização da análise, a estrutura da presente dissertação foi dividida em quatro capítulos, que contemplam as várias dimensões de análise do nosso objeto, que vai desde o contexto econômico, como variável indireta no processo estudado, passando pela estrutura do ramo de supermercados, a variável direta, e por fim adentrando nas dinâmicas dos agentes analisados, a variável intermediária.

O primeiro capítulo apresenta como as principais referências da agenda de pesquisa sobre formação de grupos dirigentes e espaço do poder forneceram as bases suficientes para a construção do nosso objeto e da nossa problemática. Definindo e apresentando as noções mais centrais de nossa linha teórica, modelamos um esquema analítico que se prestasse a analisar as dinâmicas em torno dos grupos familiares controladores de grandes empresas no Brasil. Mas para isso, foi discutido como os autores da “sociologia dos grupos dirigentes” poderiam fornecer respostas para o problema que conduz nossa investigação, concomitantemente com uma literatura auxiliar que aborda a problemática do desafio da empresa familiar na esfera econômica, sendo assim, nós dividimos o capítulo em três partes.

Na primeira, discutiremos as contribuições analíticas do conjunto de obras cujos autores tratam da relação entre grupos familiares na composição das “elites” nos espaços sociais (SAINT-MARTIN, 1980; CORADINI, 1997; BUENO TRIGO, 2001; SEIDL, 2002, GRILL, 2008a). Nela apontaremos como foi possível chegar a nossa problemática, apresentada nas páginas anteriores, além disso, extrairemos de seus textos noções centrais para uma compreensão particular a respeito das “famílias da elite”, apontando características e dinâmicas próprias que asseguram o *status* social do grupo. Na segunda parte, apresentaremos um balanço no debate das principais pesquisas voltadas para empresas familiares no mundo, por meio das pesquisas de Michele Andréa Markowitz (2004), Maria Antónia Pedroso de Lima (2000; 2002), Roberto Grün (2002), e Maria Alice Nogueira (2002). Além disso, discutiremos sobre o principal problema relacionado à permanência das empresa no controle familiar, através dos autores Ana Maria Kirschner (2002) e Sylvia Yanagisako (2000), partindo-se também de áreas como Economia e Administração, por meio dos textos de Antonio Carlos Vidigal, Renato Bernhoeft e Rogério Constanzi, juntamente com Antonio Lanzana, reunidos no livro *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*, lançado em 1999.

No segundo capítulo, trabalhamos com duas variáveis principais que compõem nossa hipótese: o contexto econômico como estrutura favorável ao surgimento da segunda variável, o setor de supermercados como uma estrutura de oportunidade. Trata-se de mostrar em linhas gerais, como a industrialização no Brasil resultou indiretamente no surgimento dos supermercados no país, mas para isso, utilizamos dados que apontaram tanto para o crescimento do setor industrial, como para o surgimento e expansão dos supermercados. Assim, o capítulo foi dividido em três momentos: no primeiro, fizemos um apanhado histórico do processo de industrialização, focando nas políticas econômicas que visaram o desenvolvimento do setor, em um país que era predominantemente rural e de economia agropecuária, com base, principalmente, em Nilson Araújo de Souza (2008), Wilson Suzigan (1988) e Vladimir Lautert (2010), três economistas. No segundo e terceiro momentos, apresentamos como o setor de supermercados estava inserido no contexto político e econômico do país e suas principais características estruturais no processo de surgimento e expansão do setor, respectivamente. Por fim, no último momento, recapitulamos, em linhas gerais, o mercado varejista em Sergipe e sua estruturação, tocando em aspectos sócio-históricos.

O terceiro capítulo, examinaremos os itinerários sociais e econômicos dos grupos familiares, por meio das biografias de seus principais agentes. É nesse momento que nossa pesquisa examina pontualmente os grupos Paes Mendonça e Barbosa, eles constituíram-se como grupos controlados de empresas. Por apresentarem percursos empresariais semelhantes, decidimos dividir o capítulo em três partes, seguindo a lógica de seus empreendimentos, cronologicamente: a primeira trata sobre suas primeiras atividades como feirantes no interior do Estado; a segunda, sobre suas atividades como comerciantes em armazéns e mercearias; a terceira trata finalmente das atividades como empresários do ramo de supermercados.

O último capítulo analisa como os grupos familiares tratam de algumas questões envolvem os mecanismos que asseguraram o controle nas empresas e o acréscimo do patrimônio familiar. Dessa forma, debruçamos sobre as relações entre sócios-parentes, treinamento dos herdeiros e a escolha dos sucessores.

Esperamos que os resultados apresentados nessa dissertação possam sustentar a nossa posição argumentativa de que o capital familiar (um capital coletivo que é composto pelo conjunto dos diversos capitais acumulados pelos membros da família) possui um peso relativo na estruturação dos espaços de poder em diversas esferas sociais, e sua eficácia é revelada nas próprias práticas das elites, as quais se associam aos nomes de suas famílias.

CAPÍTULO I: GRANDES FAMÍLIAS E GRANDES EMPRESAS: um balanço nas principais pesquisas

Nas ciências sociais, há um pequeno conjunto de trabalhos específicos, que foram escolhidos para nos fornecer um caminho analítico, visto que eles integram uma parte da bibliografia de referência nas pesquisas da sociologia das elites, o qual busca visualizar as dinâmicas das relações familiares nos processos de formação e manutenção de algumas empresas na esfera econômica. Autores como Markowitz (2004), Lima (2003), Nogueira (2002), Grün (2002) e Kirschner (2002) trazem uma série de problemáticas e percursos a seguir em uma investigação sobre empresas familiares na sociologia. Tendo como base os textos dos autores supracitados, elencamos quatro pontos principais: 1) a intersecção entre família e empresa; 2) o processo de aprendizagem empresarial do futuro sucessor pela socialização precoce nas empresas e pela educação escolar; 3) a construção do “gosto” pelo negócio familiar; 4) as estratégias matrimoniais.

Antes de debatermos sobre cada ponto acima, é necessário apresentar as definições de duas noções que englobam os dois universos que se interseccionam: “grandes famílias” e “empresa familiar”. À luz de autores como Saint-Martin (1980), Markowitz (2004), Pina-Cabral (2000) e Lima (2003), definiremos “grande família”, como aquela família que ocupa posições elevadas, dentro da hierarquia em um determinado espaço social, que não é necessariamente “grande” no que concerne ao número de membros, mas destaca-se por possuírem uma elevada quantidade de recursos econômicos, sociais, culturais, entre outros, além de um extenso raio de influência em certos espaços na sociedade, e principalmente, pela capacidade de se reproduzir enquanto uma família da elite. Sua especificidade, diante das demais famílias, não se resume ao poder econômico, mas ao “acesso a outros recursos, uma rede social e uma educação familiar que promova valores próprios da elite” (MARKOWITZ, 2004, p. 19).

Além desses elementos que a caracteriza, há na “grande família” a dimensão simbólica que reforça esta sua condição, pautada no “tradicionalismo”, na posse de um “sobrenome” ou de um título nobiliárquico, no sentimento de pertença a um grupo que se reconhece e faz-se reconhecer como distinto, e que a distinguirá das demais famílias que possuem todas as variáveis citadas no parágrafo acima, mas não dispõe desse capital de prestígio social. Em contextos sociais onde há descendentes de antigas famílias de aristocratas ou da alta

burguesia, o capital simbólico apresenta um peso maior, em comparação com os capitais sociais e econômicos.

Para Saint-Martin (1980), essa dimensão do simbólico que abarca sobrenome, título, uma história de família, a posse de algum imóvel, consegue resistir à diminuição do patrimônio econômico do grupo, por algum tempo, chegando até a auferir algumas vantagens (econômicas, políticas, etc.) em determinados espaços, mesmo em contexto no qual a nobreza não existente legalmente e não possuem garantias do estado. A exemplo disto, a autora aponta, em sua pesquisa intitulada *Une grande famille*, sobre a trajetória do herdeiro de uma família de aristocratas franceses, o Duque de Brissac, que graças a sua condição social pode compor as listas de convidados para caçadas presidenciais, cafés-da-manhã em embaixadas, premiações, bailes, jantares, etc., que permitiram ao duque de manter uma rede de relações com outras famílias de posições elevadas.

Ainda que a noção de “grandes famílias” tenha sido construída em contextos diferentes (aristocracia e alta burguesia), cujas categorias utilizadas para descrevê-las possuem outros significados para a conjuntura o qual estamos analisando, podemos observar até que ponto podemos considerar as famílias de comerciantes analisadas como “grandes famílias”.

Ainda a partir do referencial de que estamos tratando, deparamo-nos com outra dimensão que compõe a noção de “grande família”, que direcionasse bem para famílias de empresários, dando-lhe um sentido mais “empreendedor”, uma vez que o número de filhos e aliados na família permite acumular diferentes tipos de recursos em diferentes esferas sociais, que quando acionadas, protegem a família contra imprevisto, tais como: falência da empresa (no caso de famílias proprietárias), distúrbios políticos, crises econômicas, etc.

Juntamente com a noção de “grandes famílias”, articula-se, para a investigação no nosso universo de pesquisa, a noção de “empresa familiar”. Para além das definições pelos dicionários econômicos, como sendo pequenos negócios geridos pela família, ou ainda por aquelas empresas que elegem e promovem seus dirigentes com base no nepotismo, a noção de empresa familiar apresentado pela antropóloga portuguesa Maria Antónia Pedroso de Lima (2003) está associado àquelas empresas de grande porte, em que o controle de sua gestão e a maior parte de seu capital está nas mãos dos membros da família por gerações. Essa definição fica mais clara em uma passagem de sua obra *Grandes Famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*, mostrando o que as caracterizam “(...) é o fato de estarem vinculadas a uma família, é o tipo de distribuição da sua propriedade e o fato de a

ocupação dos seus cargos de gestão ser garantida por descendentes do fundador” (LIMA, 2003, p. 50).

Observemos, a partir da definição apresentada no parágrafo anterior, que há uma estreita relação entre empresa e família, e essa ligação é interpretada como sendo “interdependente” pelos autores da bibliografia. A história de uma grande família empresarial não se desassocia da história da própria empresa. Essa afirmação é decorrente da pesquisa de Maria Antônia Pedroso de Lima, a qual aponta que as ações mais marcantes realizadas dentro da vida familiar causam implicações na esfera de ação da empresa, e vice-versa. Assim, a própria condição de “grande família” é fruto da existência da empresa familiar (a qual deve representar um elevado patrimônio econômico), resultante dos esforços do fundador e de seus descendentes, que por sua vez assegura um bom padrão de vida para os membros da família, pelo motivo de que:

(...) as empresas familiares tem a vantagem de dar aos membros da família um emprego e estes poderem, construir uma carreira rapidamente, trabalhando em algo que também lhes pertence. Nesse tipo de empresa as pessoas podem dedicar-se ao mesmo tempo à sua carreira e à sua família, investindo na continuidade do seu nome e na melhoria da sua situação econômica (LIMA, 2003, p. 54).

A bibliografia referenciada nesse texto dá indícios, à primeira vista, de que a relação entre empresa e família é uma constante no “mundo” empresarial. Ao levarmos em consideração o trabalho da Michelle Andrea Markowitz (2004), podemos ver na primeira página de seu texto, que, categoricamente, ela afirma que só é possível entender as lógicas de organização de uma empresa, se for possível entender também “a lógica de reprodução dessas unidades alargadas de aliança e de consanguinidade que são as grandes famílias” (p. 1).

Embora alguns economistas e administradores de empresas, citados na introdução, exclamem uma importância da empresa familiar na economia mundial, devido a seu modelo de organização, é certo que a proximidade entre essas duas esferas gera uma série de problemas para o desenvolvimento econômico da empresa, que são resumidas em uma lógica “antieconômica”, na qual a “empresa serve a família” (BARBOZA, 2013). Todavia, a experiência dos membros da família dentro da empresa pode não se tratar apenas de uma relação empregatícia que lhes garantem um sustento, como apontou Nogueira (2002), uma vez que os filhos de empresários recebem de suas famílias recursos materiais que permitem que eles mantenham um padrão de consumo luxuoso.

Voltando-se para o trabalho de Lima, seu argumento central é que o envolvimento dos diversos membros da família no conjunto de práticas da empresa gera um sentimento de coletividade, que irá garantir sua continuidade, uma vez que ela possibilitará que os membros encarem a empresa como um projeto familiar fundamental. Porém, até que ponto o cruzamento entre empresa e família cria uma relação profissional “estável”, sem que os problemas de um universo interfiram no outro?

Em uma conferência realizada para empresários em Junho de 2013 sobre a gestão em empresas familiares, o palestrante Marcelo Barboza apontou que pensar um modelo de gestão para as empresas familiares é um desafio constante que conselheiros, fundadores, presidentes de empresas e demais empresários deparam-se em suas carreiras⁵.

Na conferência foram elencados inúmeros pontos de conflito de gestão nas empresas familiares, com base em exemplos observados durante o desempenho de seus serviços em diversas empresas, sendo que todos partiam da ausência de “profissionalização” da gestão familiar. A falta do caráter profissional na relação entre os membros familiares na empresa gera uma concepção de que a empresa existe para servir a família, para alimentar um alto padrão de vida, que com o passar das gerações (2ª em diante) tende a aumentar, ao passo que a geração de riqueza de uma empresa familiar tende a diminuir nas gerações seguintes, conforme apontou Marcelo Barboza:

Não é possível profissionalizar a empresa, sem antes profissionalizar a família (...). Se você tem uma empresa profissionalizada na gestão, mas você tem uma família que não é profissionalizada, que não entende, que não trata dinheiro com responsabilidade, que não tem um envolvimento de trabalho com a empresa, que entende que a empresa existe para servi-lo e não servir para a empresa. Você pode ter a empresa mais bem estruturada, que vai para o ralo (FALA REGISTRADA EM CONVERSA, dia 08 de junho de 2013).

Ainda há um problema na não definição dos limites entre empresa e família que leva os membros a mandarem a conta do cartão de crédito, o plano de saúde, a escola do neto, etc., para o “contas a pagar” da empresa. Levemos em consideração que essa dinâmica de levar o “negócio para dentro de casa” e a “casa para dentro do negócio” é mais problemática do que um ponto diferencial para o sucesso da empresa familiar, como tem relatado algumas pesquisas na área da sociologia das elites, ao lançarem apenas um lado dessa relação no processo de socialização e de educação empresarial do futuro sucessor, que é a segunda

⁵ A conferência tinha como título: “**Seminário Gestão de Empresas Familiares**”, ministrada pelo conselheiro empresarial Marcelo Barbosa, presidente do Grupo Pragmática, empresa que presta consultoria.

temática principal abordada pelos estudos sobre empresas familiares na sociologia, entre as quais apontamos cinco autores: Maria Alice Nogueira, Roberto Grün, Maria António Pedroso de Lima, Sylvia Yanagisako e Ana Maria Kirschner.

Os dois primeiros autores trataram especificamente do processo de socialização entre filhos de empresários nos negócios familiares, medindo o peso do conhecimento escolar em detrimento do peso do conhecimento profissional adquirido no dia a dia. Para Maria Alice Nogueira, no texto *Estratégias de escolarização em famílias de empresários* (2003), há uma contraposição entre o conhecimento adquirido na escola (“abstrato”) do conhecimento adquirido na experiência profissional (“real”), entre jovens herdeiros de empresas familiares de Belo Horizonte, os quais não priorizavam os investimentos escolares, argumentando que gastam muito de seus tempos, ao frequentarem a escola, e que o conhecimento acadêmico não apresenta correlações com o “dia-a-dia empresarial”.

Assim, há um contato precoce com o mundo dos negócios, nas empresas dos pais ou em empresas próprias (de menor porte), criados por seus pais, como evidenciou Nogueira, em uma passagem do texto:

(...) o jovem começa como *office-boy* e vai passando sucessivamente pelos vários setores da empresa, sob o argumento de que isso é bom “para aprender” e conhecer o funcionamento global de um estabelecimento. Em outros casos, já começa assessorando diretamente o pai ou a mãe (como secretária bilíngue, por exemplo) ou nos diferentes departamentos que compõem a organização (jurídico, *marketing*, recursos humanos, orçamento etc.) e que são mais afins com seu ramo de estudos. São, em geral, situações de trabalho bastante formalizadas, o que significa ter a “carteira assinada” (algumas vezes como “estagiário”), com horários e salários definidos (NOGUEIRA, 2002, p. 56).

A precocidade na experiência profissional também é destacada entre famílias de comerciantes armênios no Brasil, conforme mostrou Roberto Grün, no texto *Dinheiro no bolso, carrão e loja no shopping: estratégias educacionais e estratégias de reprodução em famílias de imigrantes armênios*. O autor utilizou-se de um trinômio para explicar como se dá o processo de motivação dos jovens armênios para entrarem no ramo empresarial dos pais: “dinheiro no bolso, carrão e loja no shopping”. O “dinheiro no bolso” serve para induzi-los a manter uma valorização do dinheiro, como a única fonte de *status*, o pai dá dinheiro ao filho com o intuito de despertar um interesse em “ganhar mais dinheiro”; o “carrão” serve para dar uma maioria social precoce aos filhos, e por fim, a “loja no shopping” aberta em seus nomes, tornando-se independentes juridicamente, criando círculos de sociabilidade com o público para o qual a loja está voltada, os grupos sociais mais prestigiados.

Para reforçar essa valorização do *know-how* adquirido por um aprendizado fora das instituições de ensino, o Conselheiro empresarial Marcelo Barboza salientou que o melhor aprendizado é proveniente da experiência profissional do fundador da empresa, logo:

A maior fonte de aprendizado é o fundador da empresa em que faz parte, você pode fazer universidade em Harvard, você pode estudar nas melhores faculdades do país, você pode ter os melhores professores, eles não vão contribuir na mesma dimensão para você ser bem sucedido. O fundador vivenciou uma experiência na formação da empresa que nenhum professor das melhores universidades detém essa informação, esse conhecimento (FALA REGISTRADA EM CONVERSA, dia 08 de junho de 2013).

Destacamos três autoras que trataram em obras específicas sobre a preservação do poder em contextos de classe alta urbana por meio da transmissão da posição de líder para as gerações seguintes: são elas Maria Antónia Pedroso de Lima, Sylvia Yanagisako e Ana maria Kirshcner. No geral, pontuamos dois aspectos principais no processo de sucessão: esse processo cria uma diferenciação entre os herdeiros (de gênero) e perpassa um treinamento em postos administrativos antes de assumirem a presidência.

Dois textos chamam a atenção para a problemática de gênero na sucessão, presentes no conjunto de obras publicadas em 2000, *Elites: choice, leadership and succession*, pelos antropólogos portugueses João de Pina-Cabral e Maria Antónia Pedroso de Lima, os quais reuniram trabalhos que discutissem a relação entre família e poder na Europa, África e América do Norte. Os textos intitulados ‘*How did i become in my Family firm?*’ *Assets for succession in contemporary Lisbon financial elites*, de Lima, (2000) e *Patriarchal desire: law and sentiments of succession in Italian capitalist families*, de Yanagisako (2000), mostram que há uma preferência pelos fundadores em dar um treinamento adequado aos futuros sucessores que são primogênitos e do sexo masculino.

No caso das elites portuguesas, uma boa sucessão na firma é consequência da soma dos capitais simbólico, relacional ou social e da competência profissional, acumulados pelo herdeiro candidato a sucessão. Os futuros sucessores devem carregar o nome da família e apenas os membros do gênero masculino são escolhidos para garantir a continuidade do controle familiar nas empresas. Porém, se de um lado, o capital simbólico focado no nome familiar é importante na sucessão dentro da firma, por outro, essa sucessão só terá legitimidade por meio da competência profissional, um fator de diferenciação entre os diversos atores interessados na liderança da empresa, pelo motivo de que “(...) professional training and managerial experience make all the difference between close male kinsmen.

Consequently, relatives who enter the Family business must be competent professional” (LIMA, 2000, p. 42)⁶.

A competência profissional é um misto de conhecimento escolar obtido nas melhores instituições de ensino, de conhecimento adquirido na prática profissional e de um tipo de conhecimento que é aprendido dentro da própria família. Este último é o elemento diferencial entre os jovens herdeiros e outros profissionais competentes.

Das gerações mais velhas os jovens não herdam, portanto, apenas os bens. Herdam conhecimentos que, por serem aprendidos, repetidos e exemplificados no cotidiano, se convertem em hábitos e em regras implícitas, constituindo o conjunto de saberes necessários para se construir com sucesso um percurso social (LIMA, 2003, p. 278).

Essa mesma construção da competência também é visualizada entre as famílias pioneiras de banqueiros no Brasil por Michele Andrea Markowitz (2004), segundo a qual os filhos herdeiros têm sua criação e educação voltadas para lidar com assuntos financeiros, especializando-se academicamente (pós-graduação) nos Estados Unidos, em Administração de Empresas ou Economia. Contudo, a vida empresarial é construída dentro de suas próprias famílias, administrando o patrimônio familiar, que nas palavras da autora: “É comum um ou mais filhos cuidarem do banco enquanto outros cuidam de outras empresas da família, de terras e outros bens da família” (p. 30).

Em algumas famílias italianas estudadas, Sylvia Yanagisako aponta que o processo de sucessão perpassa pelo desejo patriarcal, o qual tem uma clara preferência pela sucessão filial masculina. A autora aponta alguns possíveis impedimentos que levariam à negação desse desejo (falta de filhos homens, as leis de sucessão), mas que são driblados por estratégias alternativas de sucessão. Entre aquelas famílias que não tiveram filhos homens, um dos caminhos mais comuns era casar a filha do chefe da empresa familiar com um jovem empreendedor que possuísse fortes habilidades gerenciais ou técnicas, vindo a ser uma espécie de sucessor provisório até a chegada de um neto, o qual será o futuro sucessor, outro caminho é empossar um sobrinho como sucessor provisório, com o plano de recolocar um neto nessa posição.

Devido à preferência por um filho homem, sobretudo pelo primogênito, presumimos que a transmissão dos saberes administrativos/empresariais não é distribuída de forma

⁶ (...) treinamento profissional e experiência administrativa fazem toda a diferença entre parentes masculinos mais próximos. Consequentemente, parentes que entram nos negócios familiares devem ser profissionalmente competentes (Tradução nossa).

igualitária entre os herdeiros. Quando prevalece a vontade o pai/líder, sem impedimentos (legais, legítimos – falta de *know-how*), então o filho mais velho é quem “assumirá a presidência, sem nenhum tipo de concurso ou de consulta aos coerdeiros” (LIMA, 2003, p. 268). Mas, onde se situam os outros descendentes e membros familiares que não irão ocupar o topo na empresa, ou que não irão adquirir o treino necessário para tornarem-se líderes?

Lima chama a atenção para níveis intermediários da organização que possuem condições de acesso menos exigentes, sendo menos competitivo, o que permite uma entrada mais facilitada de membros familiares, observando-se a preparação profissional exigida nos cargos, tais como de secretários(as), chefes de seção, entre outros. A autora constata que é nesses níveis que se encontram o maior número de mulheres.

Em contrapartida, há casos em que algumas empresas familiares contratam outras, que auxiliam no planejamento da sucessão do presidente, e segundo o conselheiro empresarial Marcelo Barboza, atualmente, essas empresas que prestam consultoria estão enxergando que nem sempre o herdeiro com o “perfil” para ser o sucessor é o filho mais velho, ou o filho homem, contrariando, às vezes, as decisões predefinidas dos fundadores.

O processo que envolve a sucessão suscita outras problemáticas apresentadas pelas pesquisas voltadas para as empresas familiares nas Ciências Sociais, entre elas a mais destacada repousa sobre como formar novas gerações de sucessores de dentro das famílias, em empresas que apresentam um alto nível de profissionalização da gestão, uma separação mais clara entre empresa e família e são dotadas de uma política interna que evita o nepotismo?

A rede Ipiranga, uma grande empresa privada de distribuição de combustíveis no Brasil, ilustra bem esse caso. De acordo com a pesquisa de Ana Maria Kischner (2002) intitulada *Ipiranga: succession en temps de globalisation*, a empresa é caracterizada pela existência de um Conselho de Administração, de onde saem as principais decisões, composto por cinco famílias, detentoras da maior parte das ações da rede. Em sua estrutura há ainda o “*Staff corporatif*” composto por profissionais qualificados e por representantes das cinco famílias que têm por função aconselhar o Comitê executivo e as empresas, buscando defender os interesses de suas famílias nas decisões. É este *Staff* que servirá como uma *pépinière* (“viveiro”/“berçário”) que desenvolverá os jovens membros de cada família. Essa dinâmica exemplifica uma estrutura bastante comum entre as empresas familiares na atualidade: os postos de direção que exigem uma competência mais técnica ficaram nas mãos de profissionais especializados, enquanto que os grupos familiares perpetuaram-se nos postos de

mando por meio dos Conselhos Administrativos e Comitês Executivos, responsáveis pelas tomadas de decisão⁷.

Por fim, uma última questão presente nos trabalhos sobre empresas familiares dá um enfoque para as estratégias matrimoniais de reprodução social e econômicas dos grupos familiares, que acabam gerando alianças com potenciais empreendedores, permitindo o aumento do investimento no atual setor, ou no investimento em novos negócios, ampliando o raio de atuação financeira das famílias.

Voltando ao texto de Markowitz, ela argumenta que o banco Itaú surgiu do laço entre famílias (os Egydio de Souza Aranha com os Villela e os Setúbal), cujo banco faz parte de um *holding* que reúne empresas controladas por uma rede familiar coligada por casamentos. De acordo com entendimento da autora, a estratégia-chave do principal ramo familiar, Egydio de Souza Aranha, de reprodução no espaço econômico foi o matrimônio, que nas palavras dela:

O tronco central da família é os Egydio Souza Aranha, uma família doadora de mulheres. O rico dono de terras e político, Alfredo Egydio Souza Aranha doou filhas e netas para ganhar genros. Os genros geralmente realizavam a reconversão do capital do sogro, que permitiu a prosperidade da família nos dias atuais (MARKOWITZ, 2004, p. 40).

Dentre as pesquisas referenciais para o nosso trabalho, aquela que nos dá uma melhor visualização sobre o casamento como um “empreendimento” familiar/empresarial é a da portuguesa Maria Antónia Pedroso de Lima, a qual já apresentamos nos parágrafos iniciais desse tópico. Segundo ela, os casamentos servem para dois propósitos: unir as famílias dos noivos, fortalecendo os preestabelecidos laços sociais ou profissionais que uniam seus membros e garantir a reprodução social, por meio dos descendentes.

Notemos que essa discussão sobre matrimônio pode ser inserida naquela referente às dinâmicas de sucessão (como apresentou Sylvia Yanagisako sobre as famílias italianas), tendo em vista que os descendentes legítimos, nas palavras de Lima (2003, p. 190): “(...) ao garantir a continuidade da família no tempo, os descendentes garantem algo a mais. Garantem também a possibilidade de manter o controle da empresa nas mãos de membros da família”(p. 190).

Visto que os casamentos fazem parte de um conjunto de estratégias de reprodução das famílias, e que nos casos das famílias empresariais servem para aumentar o patrimônio econômico, essas práticas tendem a concretizar-se entre famílias que possuem o mesmo

⁷ Os conselhos administrativos fazem parte das estruturas de governança das empresas e são adotados pelas empresas familiares para assegurarem que as famílias continuem no controle acionário.

estatuto econômico, caracterizando-se como um casamento homogâmico. Contudo, não se trata de uma dinâmica determinada por uma ação economicamente racional, ou seja, os casamentos não são programados para obter ganhos econômicos, mas são concretizados pelo fato dos membros envolvidos comungarem de um conjunto de práticas próprio de seus grupos social.

Nesta primeira parte, apresentamos as principais problemáticas que giram em torno do universo das empresas famílias e que são frequentemente abordadas pelas pesquisas sobre famílias e empresas, e é com base nessas problemáticas mais gerais que conduziremos o desenrolar analítico do nosso universo pesquisado.

1.1 – Sociologia do Poder e das Elites: construção do quadro analítico

A perspectiva adotada na presente pesquisa, chamada de sociologia do poder, entende que não há uma concepção substancialista e unitária do poder, ou seja, não há um tipo de poder, detida por um tipo de elite, pelo motivo de que tal perspectiva concebe que o mundo social moderno é composto por esferas sociais com relativa autonomia, estruturadas de acordo com lógicas de poder que lhes são próprias.

Esse tipo de visão multidimensional das esferas sociais é fruto dos trabalhos produzidos por Pierre Bourdieu, impulsionando a ruptura com o pensamento substancialista da tradição marxista de “classe dominante”, uma vez que o termo “elite” não se associa a poder econômico e político, muito menos à noção de classe (SEIDL, 2013). Bourdieu, a quem atribuiu-se a responsabilidade pela “renovação” teórica no panorama mais geral dos estudos sobre elites, como tem apontado Odaci Luiz Coradini (2008), também foi o responsável pela ruptura com o empirismo dos trabalhos de Mills e Dahl (sendo que estes substituíram os estudos clássicos sobre elites inaugurados por Weber, Mosca e Pareto), preocupados em dar respostas sobre quem governa. Nas próprias palavras de Bourdieu, em o *Poder Simbólico*, o autor esclarece seu entendimento sobre o termo “poder” (2012, p.28):

Por exemplo, a respeito do poder, põem-se questões de localização em termos substancialistas e realistas (à maneira dos antropólogos culturalistas que se interrogavam indefinidamente sobre *the locus of culture*): alguns perguntar-se-ão *onde* está ele, *quem o detém* (*Who governs?*), outros se ele vem de cima ou de baixo, etc. (...) É para romper com este modo de pensamento – e não pelo prazer de colar um novo rótulo em velhos frascos teóricos – que empregarei o termo *campo do poder* (...).

Na “teoria do campo”, dentro das esferas sociais (economia, política, universidade, religião, etc.) há posições dominantes que são ocupadas por determinados grupos sociais, dotados dos capitais necessários para ocupar aquelas posições na hierarquia. Para cada um desses espaços há uma estrutura de dominação marcada pela luta de forças entre “detentores do poder” que buscam dominar tanto a imposição de um capital dominante, como a distribuição dos capitais em seu interior, além do poder de conservar ou transformar as relações de forças entre dominantes e dominados.

Esse espaço de força e de luta é chamado de “campo”, um sistema hierarquizado, no qual as relações são determinadas e mediadas por desníveis de capitais materiais e simbólicos, ou culturais, entre os agentes envolvidos, ou um “campo de forças”, que nas palavras de Bourdieu (2012, p. 134) é “um conjunto de relações de força objetivas impostas a todos os que entrem nesse campo e irredutíveis às intenções dos agentes individuais (...)”.

Assim, só é possível ao pesquisador compreender como os espaços são estruturados ao visualizar quais propriedades os indivíduos inseridos detêm e como elas estão distribuídas nessas dimensões, com base no princípio de diferenciação. Assim, as “posições relativas” ocupadas pelos agentes são definidas, em primeiro plano pelo volume e composição dessas propriedades, ou “capitais”.

Optamos por essa perspectiva para entendermos a gênese do setor de supermercados na esfera econômica, levando em conta os diversos confrontos entre os variados grupos do varejo (mercearias, supermercados, hipermercados, atacadistas, etc.), que disputavam o mercado; a fundação da entidade de classe, a ABRAS, e suas dinâmicas, devido a presença dos principais empresários do ramo nas posições de comando; além disso, apreender as relações entre o Estado e as políticas de incentivo ao referido setor.

No tocante a essa relação entre o Estado e a esfera econômica, presente na formação do mercado varejista, chamamos a atenção para a obra *As regras da arte* (2000), que segundo Pierre Bourdieu a autonomia de um campo irá variar segundo o maior ou menor peso das forças internas sobre o que é legítimo ou não, frente às forças externas. A respeito do campo artístico francês da segunda metade do século XX, Bourdieu aponta que este se encontra em uma posição dominada dentro do campo do poder:

O campo do poder é o espaço das relações de força entre agentes ou instituições que têm em comum possuir o capital necessário para ocupar posições dominantes nos diferentes campos (econômico ou cultural, especialmente). Ele é o lugar de lutas entre detentores de

poderes (ou de espécies de capital) diferentes que, como as lutas simbólicas entre os artistas e os “burgueses” do século XIX, tem por aposta a transformação ou a conservação do valor relativo das diferentes espécies de capital que determina, ele próprio, a cada momento, as forças suscetíveis de ser lançadas nessas lutas (2000, p. 244).

Dentro do campo artístico há dois princípios de hierarquização que incidem sobre os agentes: de um lado, um autônomo e interno que define os dominantes e os dominados em seu interior, onde os artistas são reconhecidos por seus pares (arte-pela-arte), de outro lado, um heterônomo e externo que é favorável àqueles que dominam o campo artístico de forma econômica e/ou política, sensíveis às solicitações externas (“arte burguesa”).

Bem como no campo artístico, no campo econômico a relação entre forças externas e internas também influenciam no seu modo de estruturação. Conforme percebemos no texto *O campo econômico* (2005), há uma relação entre o campo em questão e o Estado, responsável pela construção de leis e regras que definem as condições de acesso ao mercado por meio de políticas econômicas, a exemplo do que mostraremos no próximo capítulo, ao reconstruir a sociogênese do ramo do supermercado no Brasil, cujo desenvolvimento e expansão foram incentivados fortemente pelas políticas econômicas do governo. Mas como um campo econômico é, de fato, estruturado?

De acordo com Bourdieu, o campo econômico é estruturado por agentes que são coletivos, cujo controle no mercado será maior quanto mais importante for seu capital. Assim, são as empresas, que:

(...) definidas pelo volume e a estrutura do capital específico que possuem, que determinam a estrutura do campo e, assim, o estado das forças que se exercem sobre o conjunto (comumente chamado “setor” ou “ramo”) das empresas engajadas na produção de bens semelhantes (BOURDIEU, 2005, p. 24).

As diferentes formas de capitais em jogo no campo econômico foram apontadas por Bourdieu em setes “tipo-ideais”: capital financeiro, capital cultural, capital tecnológico, capital jurídico, capital organizacional (incluindo o capital de informação e conhecimento sobre o campo), capital comercial e capital simbólico. Acentuaremos aqui apenas quatro tipos de capital, que são mais específicos para o campo econômico e menos gerais na teoria.

O *capital financeiro* é o domínio de forma direta ou indireta dos recursos financeiros, os quais são a condição principal da acumulação e da conservação de todas as outras espécies de capital. O *capital tecnológico*, que engloba os recursos científicos (potencial de pesquisa)

ou procedimentos capazes de diminuir a despesa em mão-de-obra ou em capital, ou de aumentar o rendimento. O *capital comercial* que constitui o controle de redes de distribuição (armazenagem e transporte) e de serviços de marketing e pós-venda. E por fim, o *capital simbólico*, que no campo econômico está pautado no conhecimento e reconhecimento a uma marca.

É por meio da reflexão bourdieusiana a respeito do campo, que alguns elementos dos objeto de análise pode ser investigados de forma mais direta. Como uma das nossas preocupações na análise é apreender os mecanismos de reprodução dos grupos familiares, fica mais claro entendê-los quando estes estão inseridos no espaço econômico, visto que as próprias estratégias econômicas (maximização do lucro material) têm um peso fundamental diante de todo o conjunto de estratégias de reprodução no campo. Além disso, será possível entender como os agentes investigados na pesquisa conseguiram driblar as “barreiras de entrada” no campo, fruto das desvantagens que os novos “entrantes” apresentam, frente à estrutura do campo, determinada pela estrutura da distribuição do capital e pela estrutura da distribuição dos custos.

1.2 - Família e reprodução social: para além da reprodução biológica

No universo das empresas familiares, apresentado na primeira seção deste capítulo, vimos que a maior preocupação é a de perpetuar o controle administrativo das empresas nas “mãos” do grupo familiar, e essa perenidade é uma condição *sine qua non* para sua existência social. Desse modo, podemos relacionar as práticas familiares nas esferas sociais em que estão inseridas, à tentativa de assegurar suas posições dentro da hierarquia social.

Se fugirmos um pouco da relação entre família e empresa, e ampliarmos o universo para outras esferas, tais como a militar (SEIDL, 2002), a médica (CORADINI, 1997), a política (GRILL, 2008a) e a de cafeicultores paulistas (BUENO TRIGO, 2001), podemos perceber que a maioria das estratégias que visam a permanência dos agentes nas estruturas de poder nas esferas perpassam o núcleo familiar. Mas que práticas são essas de que os grupos familiares se valem para manterem o status de “grande família”?

No início do capítulo, vimos que a característica principal de uma “grande família” é a sua capacidade de manter sua posição como “elite”, e para isso ela dispõe de um conjunto de práticas sociais (estratégias), as quais estão inseridas em um “jogo social” particular, definido historicamente, permitindo-lhe a capacidade para se adaptar às variadas situações e de se

reproduzirem socialmente (BOURDIEU, 2004). Por estarmos tratando de famílias de empresários, concebemos que a finalidade principal delas é conservar ou melhorar suas posições na estrutura econômica, para isso, ao estando “íntimas” com as regras e demandas que o campo exige, elas acionam modos de ação (determinados investimentos econômicos, por exemplo), que permitam êxito em seus objetivos, reforçando suas dominações⁸.

Todavia, ressaltemos que as estratégias dependem do volume e estrutura do capital necessário em um determinado campo, e da forma que este foi estruturado por aquelas duas variáveis. No caso dos setores mercado, sua estruturação leva em conta a distribuição de suas fatias entre o número de potenciais empresas em jogo. Assim sendo, as estratégias nessa esfera levam em conta as ações das empresas dominantes:

A empresa dominante tem, comumente, a iniciativa em termos de mudança de preços, de introdução de novos produtos e de ações de distribuição e de promoção: ela é capaz de impor a representação mais favorável para seus interesses da maneira conveniente de jogar e das regras do jogo, e, portanto, da participação no jogo e da perpetuação do jogo. Ela constitui um ponto de referência obrigatório para seus concorrentes que, façam o que fizerem, são intimados a tomar posição em relação a ela, ativa ou passivamente (BOURDIEU, 2005, p.36).

Ao concebermos a família como um núcleo que vai para além da dimensão biológica (filiação) e das alianças parentais (casamento, adoção, etc.), podemos enxergá-la como uma esfera onde se constroem os mecanismos que buscam resguardar e perpetuar sua posição social e sua unidade, dentro de uma estrutura. Em Bourdieu, no texto *The Family spirit* (1998), ela é um “sujeito coletivo” decisivo na “manutenção da ordem social”, ou melhor, “na reprodução da estrutura do espaço social” e das relações sociais que nela está contida, e o mais relevante para nós, é o *locus* da maioria das estratégias de reprodução social (p. 69). Desse modo, o núcleo familiar situa-se numa posição intermediária entre a reprodução biológica e a social.

Com base na tipologia das estratégias de reprodução social, construída por Bourdieu, em seu texto *Stratégies de reproduction et modes de domination* (1994), tendo como contexto um série de análises históricas do campesinato cabila, na Argélia, de chefes industriais em busca de perpetuar suas empresas, etc. O autor apresenta seis classes de estratégias de reprodução, que segundo ele, encontram-se em todas as sociedades, mas com pesos diferentes

⁸ As estratégias de reprodução social convergem para conservar e/ou aumentar três dimensões de capitais que estão correlacionados, sendo que o aumento de um acarreta no aumento do outro. O patrimônio vai refletir na melhoria da posição dos agentes no espaço social, que por sua vez recai nas estratégias simbólicas que visam legitimar o fundamento social da dominação (BOURDIEU, 1989).

e formas variáveis, são elas: estratégia de investimento biológico, que visam tanto aumentar ou reduzir o número de crianças, e com isso a força do grupo familiar e o número de pretendentes potenciais ao patrimônio material e simbólico (estratégias de fecundidade), como assegurar a “integridade biológica” do grupo (profilática), semelhante as estratégias matrimoniais, que permitem a reprodução biológica e social do grupo; as estratégias sucessoriais, que visam assegurar a transmissão do patrimônio material do grupo, entre as gerações; as estratégias educativas, que possibilitam que os agentes sejam capazes de receber o patrimônio herdado do grupo; as estratégias de investimento econômico, que asseguram a reprodução do patrimônio econômico; as estratégias de investimento social, orientadas para a manutenção das relações sociais; as estratégias de investimento simbólico, que visam conservar e aumentar o capital de reconhecimento, e as estratégias de Sociodiceia, que, semelhantemente a anterior, visam legitimar a dominação social dos agentes. (BOURDIEU, 1989; 2005).

Atentemos, à primeira-vista, por meio dos tipos-ideais apresentados, que a maioria das estratégias está diretamente associada à esfera familiar, ou melhor, essas práticas que visam aumentar e assegurar os recursos dos agentes tem um retorno na própria reprodução familiar. Mas, em se tratando de modos de reprodução familiar, como a literatura tem tratado sobre o peso de algumas estratégias? Mesmo em contextos diferentes, há determinadas estratégias de reprodução social que são mais acionadas por grupos familiares que estão em posições de poder na estrutura social?

Pegando como exemplo a obra *Os paulistas de quatrocentos anos: ser e parecer* (2001) de Maria Helena Bueno Trigo, entre os proprietários rurais paulistanos do século XIX, mais especificamente entre as “famílias quatrocentistas” de cafeicultores, as estratégias de reprodução são “administradas” pelas famílias, sendo o matrimônio a mais importante. Trigo considera que o casamento é o “evento pontual tanto para o indivíduo como para o grupo, marca o momento em que o projeto individual se transfigura e ato social, no qual cada agente passa a contribuir para a reprodução do grupo, biológica e socialmente (...)” (p.67). Grosso modo, a estratégia matrimonial foi um dos responsáveis por alicerçar as bases do poder econômico e políticos nas mãos das “elites” brasileiras.

Entre os cafeicultores paulistas, as estratégias que preservavam o capital econômico e social foram montadas em cima das alianças, a fim de aumentar o patrimônio e preservar a posição dominante das famílias, tendo como a principal estratégia o casamento consanguíneo, o qual sofreu modificações com o passar dos anos, fruto de novos contextos econômicos,

resultando em casamentos com outros grupos familiares que apresentavam boas condições de vida, além de fazerem parte de um mesmo círculo social.

Salta a nossos olhos que a endogamia é bastante forte entre as famílias da elite aristocrática rural, mesmo que estejam em períodos e contextos diferenciados, caso que é reforçado pelo exame das trajetórias dos descendentes de algumas famílias da aristocracia provincial na França, por Monique de Saint-Martin, no artigo *Les stratégies matrimoniales dans l'aristocratie* (1985). A preocupação dessas famílias é assegurar, por meio do casamento dos homens da família, a continuidade do “nome”, considerado como um patrimônio que agrega em si o capital simbólico da família (ligações com uma terra, uma região, um castelo e etc.) e o capital coletivo.

A estratégia matrimonial também ocupa parte central nos investimentos mais amplos no capital econômico e social, entre famílias tradicionais de militares do sul do Brasil, unindo-os “em intensidade e profundidade impressionantes - ao longo de sucessivas gerações e com níveis muito altos de endogamia a membros” de famílias dominantes no Exército e na política (SEIDL, 2002)⁹; entre famílias proprietárias dos maiores bancos do Brasil, permitindo que os donos de terra de maior poder, chefes de famílias tradicionais, casassem suas filhas com genros capazes de reverter o capital do sogro, em novos capitais para garantir a prosperidade da família (MARKOWITZ, 2004)¹⁰.

Tratando-se de modos de reprodução social, levamos em consideração os contextos de mudanças na estrutura social, acarretando em novos valores, ou pesos, para os antigos recursos que asseguravam a posição de poder no espaço, ou mudanças no “estado do sistema dos instrumentos de reprodução”: tais como estado dos costumes, da lei sucessória, mercado de trabalho, sistema escolar, etc. Com isso, para a manutenção do *status* social, é necessário que os agentes “reconvertam” os recursos possuídos, em outra espécie mais legítima, (BOURDIEU, 2007). Podemos compreender a reconversão como uma estratégia, que nas palavras de Monique de Saint-Martin (1995), representa:

(...) deslocamentos no espaço social, através do abandono de posições instituídas, mas muitas vezes desvalorizadas ou ameaçadas pelos agentes que há muito as ocupavam, e da entrada de novos agentes em sectores onde a

⁹ O estudo trata sobre os mecanismos de recrutamento e seleção de oficiais-generais gaúchos, no período de 1850 a 1930, mas especificamente debruça-se nas trajetórias sociais e profissionais de seis gerações de soldados da família Menna Barreto.

¹⁰ Markowitz analisou a trajetória de três grupos financeiros do Brasil: o Unibanco, controlada pela família Moreira Salles, o Itaú, controlada pelas famílias Villela e Setúbal, e o Bradesco, tendo como o principal nome Amador Aguiar.

presença de membros do seu grupo era anteriormente pouco significativa (p. 1023 – 1024).

Os exemplos mais icônicos apresentados pela autora, na página 1024, mostram que é possível que donos de empresas possam converter seu patrimônio econômico em prestígio simbólico, ao passo que, os descendentes de nobreza podem transformar seu capital simbólico (nome, título nobiliárquico, amizades) em capital econômico.

Logo, é por meio da “reconversão” que os grupos sociais deslocam-se entre as posições sociais, e esses deslocamentos podem ser de dois tipos, como tem apresentado Bourdieu na obra *A distinção: crítica social do julgamento* (2007): os deslocamentos verticais (os mais comuns, visto que só exige uma mudança no volume de um capital específico), ascendentes ou descendentes, no mesmo espaço social, (professores que mudam de nível, de pequenos empresários para grandes empresários, etc.), e os deslocamentos transversais, entre espaços diferentes podendo ser “no mesmo plano horizontal (quando o professor primário, ou seu filho, torna-se pequeno comerciante), seja em planos diferentes (de proprietário de terras para empresário industrial)” (p. 123).

A partir do balanço das principais pesquisas que consideramos centrais para desenvolver o presente trabalho, buscamos apresentar um quadro analítico com noções que reúnem as principais dimensões a serem analisadas entre as duas famílias ligadas às empresas de supermercados. Vale reforçar que as noções apresentadas foram pensadas pelos autores em contextos variados e que pode não corresponder com a realidade a qual nosso universo analisado está inserido. Sendo assim partiremos da própria realidade observada, buscando não caracterizá-la por meio de conceitos, extraindo as principais variáveis para explicar casualmente os processos de formação do comércio varejista de alimentos e a ascensão dos grupos empresariais Paes Mendonça, Pedro Paes Mendonça, Bompreço e GBarbosa.

CAPÍTULO II: A “ERA DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL”

No decorrer do presente capítulo apresentaremos alguns fatores políticos e econômicos que possibilitaram o surgimento e expansão dos supermercados no Brasil, com isso, recapitulamos o processo de industrialização, através de um apanhado histórico da economia do país, mais especificamente, entre 1950 até 1980, período que compreende o processo de crescimento do setor industrial no Brasil, que segundo nosso entendimento, criou condições para desenvolvimento desse novo ramo no varejo.

Se a industrialização no país fez surgir uma estrutura econômica favorável para o setor dos supermercados, conforme será mostrado adiante, faz-se necessário apontar os caminhos que levaram ao desenvolvimento do setor em questão. Assim, o capítulo foi dividido em três momentos: No primeiro, argumentaremos que a participação do Estado, por meio de políticas de incentivo, juntamente com a entrada de capital estrangeiro, deu impulso para o desenvolvimento da indústria no Brasil, que por sua vez, fez desencadear um processo de urbanização, expandindo-se as cidades, mudando seus perfis econômicos e aumentando a demanda por mais serviços. Em seguida, fizemos um breve apanhado histórico dos “supermercados” no Brasil, contemplando cinco décadas de sua existência no mercado, e destacamos as principais medidas econômicas que beneficiaram o setor em pauta. Ainda nesta segunda parte, reforçamos a ideia de que a expansão do setor terciário da economia, especificamente do setor de supermercados, foi fruto do crescimento da industrialização no país, uma vez que os setores de serviços e do comércio tendem a acompanhar o desenvolvimento dos setores mais dinâmicos, como a agricultura ou a indústria, chegando a apresentar a maior participação no PIB, em relação a estes dois setores (cerca de 50%), como apontou Matos (2002). Já na última parte do capítulo, entraremos no universo dos supermercados, expondo algumas de suas dinâmicas e características principais, desde os pioneiros até as grandes redes atualmente no Brasil.

Durante trinta décadas de políticas para o desenvolvimento industrial, o setor terciário cresceu por conta do encolhimento do emprego rural, fruto da modernização agrícola, e do excedente de mão-de-obra na indústria, que foi absorvida pelo setor de serviços. Outro ponto a destacar, foi a modernização do comércio, tais como os supermercados, cujo novo modelo,

o *self-service*, foi uma importação de todo um “corpo” do modo de consumo oriundo do *American Way of Life*¹¹.

A respeito do contexto econômico do período anunciado, enfocaremos nas políticas econômicas que incentivaram o crescimento industrial, sendo consideradas apenas as três mais importantes: o Plano de Metas (1956 – 1960), o PND I (1972 – 1974) e o PND II (1974 – 1979), planos que faziam de uma política econômica maior, o PSI, além desses planos, apontaremos também as medidas econômicas que permitiram o crescimento do setor de supermercados.

2.1 - O processo de industrialização no Brasil

Os anos 50, marcados pelos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek (“cinquenta anos em cinco”) é a fase de maior incentivo para o crescimento industrial no país, devido aos programas lançados, com uma gradual consolidação da indústria, levando a outros setores da economia a acompanhar o seu desenvolvimento, tais como o de serviços. O investimento em infraestrutura, com a construção de centrais elétricas (Chesf e Eletrobrás), criação da Petrobrás, implantação da indústria automobilística e a construção quilométrica de rodovias, devido à crescente urbanização, é um fator que permitiu que o crescimento econômico pautado no modelo industrial desse seus primeiros passos.

A industrialização no Brasil iniciou-se a partir do fim Segunda Guerra Mundial, por volta dos anos 50, através de uma série de medidas que aumentaram a produção dos setores de bens de consumo necessário (vestuário, ramos de têxtil e produtos alimentícios) e de bens de capital (máquinas e equipamentos), estes últimos assumidos pelo Estado, já aqueles outros, assumidos pelo nascente empresariado nacional (SOUZA, 2008). Porém, o processo de industrialização no Brasil derivou da política de substituição de importação, a qual diminuiu as importações e aumentou a produção interna no país, sendo possível por meio do controle das taxas de câmbio e de importação, assumida entre 1930 e 1960. O chamado PSI (Processo de Substituição de Importações) estava voltado para o investimento doméstico (interno), afastando a economia do modelo agroexportador, buscando proteger a então nascente indústria nacional (GREMAUD et al., 2002). Essa política visou uma industrialização que

¹¹ A urbanização decorrente do processo de industrialização, juntamente com o aumento da população e de sua renda per capita acarretou na expansão dos supermercados, fazendo com que os empresários aumentassem a estrutura das lojas e instalassem filiais nos subúrbios, atingindo um novo alvo de consumidores (FILHO, 2003).

passou por quatro etapas de investimento: 1º) bens de consumo não duráveis (têxteis, alimentos, calçados); 2º) bens de consumo duráveis (eletrodomésticos e automóveis); 3º) bens intermediários (ferro, aço, cimento, químicos); 4º) bens de capital (máquinas, equipamentos).

O protecionismo e a promoção à indústria, juntamente com a entrada livre de capital estrangeiro e o papel ativo das empresas estatais foram alguns dos principais fatores de incentivo industrial nos anos 50, sobretudo o capital externo, o qual foi amplamente utilizado pelos dois governos durante essa década. Essa forte presença do capital estrangeiro, principalmente norte-americano, trouxe consequências para o padrão de consumo do Brasil, adotando o modelo baseado no *American Way of Life*.

A preocupação dos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek em inserir o Brasil no rol dos principais países do mercado capitalista criou uma forte influência norte-americana no que se refere ao consumo. Exemplo disso seria o surgimento do primeiro supermercado do país, em 1953, na cidade de São Paulo, que de acordo com o livro *Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil* (2002), suas instalações físicas e seu modo de atendimento ao consumidor, “autosserviço”, eram baseados no modelo norte-americano de varejo.

O modelo de desenvolvimento econômico do segundo mandato de Getúlio Vargas (1951 – 1954) baseava-se numa articulação entre: empresas estatais, empresas privadas e capital estrangeiro. Destaca-se, no seu governo, a concepção de “um Estado ativo na formulação e execução de políticas econômicas, cujo papel não podia ficar restrito às injunções externas” (D’ARAÚJO, 2004), a partir da criação de agências voltadas para a formulação de políticas econômicas, visando o desenvolvimento industrial, a exemplo da Comissão de Desenvolvimento Industrial (CDI).

A vitória de Getúlio Vargas nas eleições de 1950 serviu de incentivo para que os norte-americanos, através da Comissão Mista Brasil – Estados Unidos (CMBEU), financiassem os projetos de infraestrutura básica do governo brasileiro, por meio de instituições financeiras como o Banco Exportação e Importação (Eximbank) e o Banco Nacional de Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial) (GREMAUD, et al., 2002). A CMBEU foi fundamental para o desenvolvimento e expansão dos setores de transporte, energia e portos, essenciais para o setor industrial, além disso permitiu que o fluxo de capital estrangeiro aumentasse, através de novos investimentos junto ao Eximbank e ao Banco Nacional (VIANNA, 1989).

Sua política econômica contava com empreendimentos estatais que tinham como objetivo o desenvolvimento econômico e estrutural. Assim, foram criados o Fundo Rodoviário Nacional, visando o aumento da malha rodoviária, o Plano Nacional do Carvão, visando à produção de energia, o Fundo Nacional de Eletrificação e o projeto de criação da Eletrobrás, além da Petrobrás e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE).

Vianna e Villela (2011) mostraram o desenvolvimento da industrialização no país, impulsionados pelo PSI, através de dados relativos à média do valor das importações industriais entre os anos de 1950 a 1956, nos quatro gêneros de bens de consumo que a política nacional visava desenvolver. Segundo os autores, houve uma queda média de 42% das importações industriais, e um crescimento médio de 40 % das produções domésticas.

Todavia, a industrialização no Brasil deu seus passos mais firmes graças a duas etapas impulsionadas pelo Estado, segundo Suzigan (1988; 1975): o Plano de Metas e a Proteção ao mercado interno, em conjunto com o já criado BNDE. Em primeiro ponto, o Plano de Metas foi uma estratégia que permitiu articular o capital privado nacional, o capital estrangeiro e o Estado. Em segundo, a proteção ao mercado era garantida por uma tarifa aduaneira altamente protecionista. Por fim, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico veio a ser a principal agência do Estado a financiar o setor industrial, inicialmente focando nas indústrias de base e infraestrutura (transporte e energia) e, a partir de 60, passou a financiar o investimento privado da indústria de transformação.

O período que vai de 1956 a 1962 foi marcado por um crescimento econômico que o país ainda não tinha experimentado, graças ao Plano de Metas desenvolvido no governo de JK. Segundo dados apresentados por Campos (2007) e Villela (2011), o PIB do país subiu de 2,9%, em 1956, para 10,8%, em 1958, mantendo uma taxa média de aproximadamente 9,7 % entre 1958 a 1961. Bem assim foi o Produto Industrial que subiu de 5,5%, em 56, para 16,8%, em 61, mantendo uma taxa média de 11,5% entre os anos de 1958 e 1961.

Tabela 1.0 - PIB Brasileiro (1956 – 1963)

	Anos	Tx. Crescimento PIB	Média Crescimento Anual	Tx. Média Inflação
JK	1956	2,9%	8,1%	24,7%
	1957	7,7%		
	1958	10,8%		
	1959	9,8%		
	1960	9,4%		
Jânio Quadros	1961	8,6%	5,2%	59,1%
João Goulart	1962	6,6%		
	1963	0,6%		

Fonte: Villela (2011).

Podemos visualizar o desenvolvimento do plano de metas mediante as taxas de crescimento do PIB apresentados na tabela acima. O crescimento da economia brasileira dá um salto em 1957, após o tímido crescimento de 2,9% em 1956, decorrente da quebra da safra agrícola. Ainda nos embalos do plano de metas de JK, a economia mantém uma margem percentual razoável no governo de Jânio Quadros, mas logo cai consideravelmente no governo de João Goulart, por sua conturbada presidência.

Ao assumir a presidência em 1955, Juscelino Kubitschek lançou o *Plano de Metas*, uma medida econômica que estava voltada para o crescimento em quatro áreas, de acordo com Campos (2007) e Pinto (2007), os investimentos foram destinados para: 1) infraestrutura, sobretudo em transporte, com a construção e melhoramento de rodovias e ferrovias (construção de 3.110 km de ferrovias, de 13.000 km de rodovias e pavimentação de 5.800 km), construção e ampliação de portos, aumento da frota da marinha mercante, e em energia, aumentando a produção de energia elétrica (com meta de elevar a capacidade de geração de energia elétrica de 3,2 milhões de Kw em 1955 para 5,2 milhões de Kw em 1960), de carvão mineral (aumento da produção de carvão de 2,1 milhões de ton. para 3,1 milhões de ton. no período 1955-1960) e de produção e refinamento do petróleo (aumento da produção para 6.000 barris / dia em 1960), por meio de investimentos estatais;

2) produção de bens de capital (máquinas e equipamentos) e bens intermediários (buscando elevar a produção de aço bruto de 1,2 milhões de ton. para 2,3 milhões em 1960 e aumentar a produção de cimento de 3,6 milhões ton. para 5 milhões em 1960); 3) setor de bens de consumo duráveis; sobretudo com a instalação da indústria de automóvel (produzir em 1960, 170.000 veículos com índice de nacionalização de 90% para caminhões e caminhonetas e 95% para automóveis) e de construção naval, etc. 4) produção de alimentos, o setor menos contemplado pelo plano.

O *Plano de Metas* foi planejado de uma forma que um investimento em uma área refletisse positivamente nas dinâmicas das outras, a exemplo dos investimentos em infraestrutura (sobretudo em energia e transporte) visando o crescimento da indústria no país. Visando um Estado empreendedor, que fornecesse subsídios para o crescimento econômico através da indústria, assim:

Os setores de energia, transportes e indústria de base, foram os que receberam mais recursos totalizando 93% dos recursos alocados no Plano. Outros setores como alimentação e educação, basicamente foram esquecidos. Uma das premissas do Plano, é que o Estado Brasileiro assumiria o papel de empreendedor, investindo na infraestrutura necessária

para viabilizar o Plano. Esta infraestrutura envolvia energia, siderurgia, estradas e comunicações (PINTO, 2007. NÃO PAGINADO).

A mudança estrutural ocorrida no Brasil desde o investimento no setor industrial, no segundo governo de Getúlio Vargas, é refletida nos dados apresentados por Villela (2011) a respeito do percentual da participação dos setores econômicos no PIB. Em 1950, o setor de serviços correspondia a 51,6% do PIB, e os setores de agricultura e indústria estavam relativamente equiparados, 24,3% e 24,1%, respectivamente. Na década seguinte, já com o plano de metas implantado, o setor de indústria, com 32,2% de participação no PIB, ultrapassa o setor agropecuário, com 17,8%.

Um fator que chama a nossa atenção no período do *Plano de Metas*, assim como na política econômica no governo de Getúlio Vargas, é o capital estrangeiro, que se fez bastante presente no país. Para termos uma ideia, a média entrada anual de investimentos diretos que era de US\$ 65 milhões, no período de 1950 – 1955, passaram para US\$ 148 milhões no período de 1956 – 1961. Além disso, os empréstimos e financiamentos ao ano pularam de US\$ 231 milhões em 1956 para US\$ 529 milhões em 1961. (SOUZA, 2008). Grande montante de todo esse capital externo foi destinado à indústria brasileira, e veio, principalmente, dos EUA, conforme apontou Nilson Araújo de Souza:

Cerca de 70% desses capitais, nas duas modalidades, entraram sob forma de máquinas e equipamentos, compostos basicamente de fábricas usadas, obsoletas nos EUA, mas “modernas” aqui, voltadas para a produção de bens de consumo “de luxo”, destacando-se a indústria automobilística (...) (SOUZA, 2008, p. 32).

A entrada do capital estrangeiro intensificará ainda mais após o golpe militar em 1964, o qual teve amplo apoio dos EUA. Porém, mesmo com uma política econômica que dava uma maior abertura ao capital internacional, os investimentos externos caíram bastante nos anos de 1964 a 1966, por causa das crises econômicas causadas pela inflação no país. Contudo, só a partir do regime militar que o setor industrial brasileiro passa por uma rápida expansão, iniciando um ciclo que vai até 1974, pela política econômica expansionista, que segundo Suzigan (1988):

(...) constituiu-se principalmente da realização de um amplo programa de investimentos públicos nas áreas de infra-estrutura econômica e social (energia, transportes, comunicações, urbanização e saneamento básico, etc.) bem como de investimentos diretos das empresas estatais nas indústrias de base, principalmente mineração e exploração de petróleo, siderurgia,

química, petroquímica e fertilizantes, e nas indústrias de armamentos e aeronáutica (SUZUGAN, 1988, p.8).

A política econômica do regime militar visava assegurar a entrada e expansão do capital estrangeiro e garantir a estabilidade econômica ao modelo econômico implantado, que dava abertura a esse capital. Como o modelo buscava atrair investimentos externos, criando para estes um “ambiente de confiabilidade” (SOUZA, 2008, p. 65) uma das medidas do novo governo foi a contenção salarial, que era uma exigência dos grupos estrangeiros para retomar os investimentos no país, permitindo que eles mantivessem seus lucros sem aumentar os preços, uma vez que a alta demanda provocava uma pressão nestes.

O regime militar implantou no Brasil mais três planos econômicos, mais importantes, visando diminuir as crises econômicas que persistiram nas décadas seguintes, mesmo no período de “milagre econômico”: o PAEG e o PND I e II. O Plano de Ação Econômica do Governo (1964 – 1967), implantado por Castelo Branco, era voltada para combater a inflação no país, fruto do crescimento econômico acelerado. O ponto crucial nessa política econômica foi implantar reformas tributárias, elevando a receita pública, por meio da criação do IPI, do ICM e do ISS, entre outros. Além disso, o PAEG apresentava uma orientação econômica clara para o Estado, ele agiria apenas como um regulamentador na esfera econômica (MATOS, 2002). O plano foi implantado em resposta ao diagnóstico apresentado pelo ministro Roberto Campos, visando combater o processo inflacionário que barrava o crescimento econômico do país. Suas principais medidas eram: a) aumento de receita, por meio da arrecadação tributária e de tarifas públicas, e de contenção de despesas governamentais; b) orçamento monetário que previa taxas decrescentes de expansão dos meios de pagamentos; c) política de controle do crédito ao setor privado; d) mecanismo de correção salarial. A redução decrescente das taxas de inflação era a principal meta do plano, o qual visava taxas de 70% no período de 1964 – 1966, 25% em 1965 e 10% em 1966 (VILLELA, 2011).

Entre 1968 até 1973 a economia brasileira passa por um período de crescimento chamado de “milagre brasileiro”, pelos economistas, devido ao crescimento médio anual de 11% no PIB, por seis anos consecutivos. Em 1971, implantou-se o I Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico (I PND), pelo Ministro da Fazenda Delfim Netto, no governo do Gen. Emílio Garrastazu Médici. Tal plano, que durou de 1972 – 1974, tinha como objetivo alguns projetos de integração nacional nas áreas de telecomunicações, transporte (ponte Rio-Niterói, rodovia Transamazônica), energia (hidrelétrica de Três Marias, barragem de Itaipu).

As medidas econômicas implantadas no Brasil eram sempre ajustadas com o cenário externo, ficando dependentes de suas dinâmicas, causando riscos na economia, como foi o caso do primeiro choque do petróleo em 1973, provocados pelos membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Esse choque foi gerado pelo aumento brusco do preço médio do barril, que saltou de 2,48 dólares, em 1972, para 3,29 dólares, em 1973, e logo após para 11,58 dólares em 1974 e 13,60 dólares em 1978. Frente a esses preços elevados, a capacidade de importação decaía juntamente com o crescimento econômico nacional. Em linhas gerais, como foi apontado por Hermann (2011):

Nos países industrializados, os efeitos mais imediatos do choque foram o aumento dos juros (já em 1974) e a concentração da atividade econômica (no biênio 1974 – 75). Isso comprimiu ainda mais a capacidade de importar dos países em desenvolvimento, já atingidos pela deterioração dos termos de troca (relação entre preços das exportações e importações), resultante do choque do petróleo, porque a recessão nos países industrializados dificultava o aumento das receitas de exportação (p. 77).

Todavia, o autor salientou que o choque também trouxe um efeito positivo: a entrada massiva de “petrodólares”, que passaram a financiar os déficits dos países latino-americanos que se encontravam em uma crise que se estendeu até o fim da década de 80, entre eles o Brasil. Durante o período do primeiro choque (73 - 79), o país foi governado pelo presidente Gen. Ernesto Geisel, de 1974 a 1979, o qual lançou o II PNDE, plano que pode ser considerado como o mais abrangente e articulado planejamento para ampliar o sistema industrial, após o *Plano de Metas* (MATOS, 2002), com ênfase no setor de meios de produção, como as indústrias de base (siderurgia, máquinas e equipamentos) além de explorar o potencial energético com a indústria nuclear e construção de hidrelétricas, como a de Itaipu. Segundo Hermann (2011), “tratava-se de um ousado plano de investimentos públicos e privados (estes seriam incentivados por políticas específicas) a serem implementados ao longo do período de 1974 – 79, dirigidos aos setores de infraestrutura (ampliando a malha ferroviária, a rede de telecomunicações, etc.), bens de produção (segmentos da siderurgia, química pesada, metais não ferrosos e minerais não metálicos), energia (exploração e produção de petróleo e derivados, ampliação da geração de energia hidrelétrica, etc.) e exportação” (p. 80).

Os principais resultados surtidos pelo II PNDE foram o controle da aceleração da inflação e um crescimento anual médio do PIB de 6,7%. Porém, a mudança estrutural almejada pelo plano foi alcançada a custo da “estratégia de endividamento externo”, que

acarretou, além do segundo choque do petróleo, nas dificuldades econômicas na década de 80, mas precisamente, em três fases: 1981 – 1983, momento de crescimento e estagnação da inflação devido ao II PNDE; 1981 – 1983, momento de recessão e 1984, momento de recuperação por meio das exportações, diminuindo-se a absorção interna para gerar excedentes.

Buscamos focar nessa parte do capítulo no desenvolvimento da economia brasileira através de políticas de incentivo ao crescimento do setor industrial no país, entre as décadas de 50 a 80, com o intuito de lançar o pressuposto de que o crescimento industrial repercutiu na mudança estrutural na economia e na sociedade. Vimos que o investimento econômico pelo governo estava direcionado para o crescimento do setor industrial, destinando um pequeno percentual para o setor agrário, reconfigurando a economia do país, a qual saia gradativamente de um modelo agroexportador, dominado por oligarquias rurais, para um modelo industrial, com a presença de um empresariado urbano.

Essa mudança possibilitou que alguns setores da economia expandissem, e que outros surgissem, com o aparecimento de novos atores econômicos. Com isso, esse momento de efervescência iniciado na década de 50 e se intensificando nas décadas seguintes, apesar do problema crônico de inflação elevada no Brasil, teve como um dos sintomas de desenvolvimento o crescimento do setor que mais cresceu economicamente durante o período, o setor de serviços, sobretudo em atividades como transporte, telecomunicação, serviços de informática, comércio, etc.

Frente a isso, chamamos a atenção para o setor do comércio que mais cresceu no Brasil, o varejo, caracterizado por lojas que vendem produtos especializados ou variados, diretamente para os consumidores finais. Dentro desse setor um novo modelo passou a ser adotado entre as lojas do comércio varejista, por volta dos anos 50, que tinha como conceito o uso do autosserviço e o grande volume de mercadorias, a fim de que possam atender todas as necessidades de alimentação, higiene, lazer e etc.

2.2 – Entre prateleiras e autosserviço: o “supermercadismo” no Brasil

O período que compreende os anos de 1950 a 1990 é considerado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) como a “era dos supermercados” no Brasil, de acordo com o livro *Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil* (2002), momento de mudança no

modelo do varejo, adaptando as mercearias ao sistema de autosserviço e se expandindo por todas as regiões do país, surgindo décadas mais tarde, as grandes redes de supermercados¹².

Esse modelo de autosserviço, ou autoatendimento, foi “importado” da primeira loja a adotar esse serviço, a norte-americana “Cash and Carry” (pague e leve), em 1912. É ainda nos EUA que nasce o primeiro supermercado em 1930, apresentando características que perduram até a atualidade.

O advento do conceito supermercado reduziu drasticamente os preços e as margens de ganho sobre as mercadorias com a consequente aprovação dos consumidores. Não demorou muito e o conceito se difundiu rapidamente em toda a América chegando a mais de oito mil lojas em 1941 (ASCAR & ASSOCIADOS, s.d.).

O autosserviço, que é uma característica importante dos supermercados, mesmo com seu sucesso entre as diversas lojas do ramo do varejo, não foi bem assimilado por muitos estabelecimentos no início, mantendo o atendimento de balcão, como é o caso de mercearias e similares¹³.

Tabela 2.0 – Primeiros Supermercados no Brasil

NOME EMPRESA	ANO DE INSTALAÇÃO	CIDADE
SIRVA-SE	Agosto de 1953	SP
PEG-PAG	Dezembro de 1954	SP
DISCO	Novembro de 1956	SP
PÃO DE AÇÚCAR	Abril de 1959	SP
CIA. ZAFFARI	1965	RS

Fonte: ASCAR&ASSOCIADOS (2013); CARVALHO (2006).

O primeiro estabelecimento no Brasil com características bem comuns às de um supermercado surgiu na cidade de São José dos Campos, em São Paulo, o “Sirva-se”, em 1953, no momento de desenvolvimento industrial e urbano no país (CARVALHO, 2006). Seu

¹² Segundo dados apresentados no livro *Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil*, para ter uma noção do crescimento do setor de supermercados, em 1966 havia no país 966 supermercados, e em apenas 4 anos, esse número subiu para 2.527 lojas, o que representa um aumento de 153%. Outras fonte (SUPERMERCADO MODERNO, 2011), aponta que de 1970 à 1980 o número de lojas subiu de 2.527 para 10.322 lojas. Já na década de 90, não há um crescimento significativo do número de lojas, que vai para 11.219. No que tange ao crescimento econômico do setor, os anos 70, 80 e 90 apresentam um faturamento de 13 bilhões, 22 bilhões e 46 bilhões, respectivamente.

¹³ Os principais modelos de empresas do varejo, no Brasil, são os supermercados e hipermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, postos de gasolina, livrarias, etc.

modelo era uma cópia do autosserviço das lojas norte-americanas, como o próprio nome já denunciava, bem como de suas instalações, conforme a seguinte descrição:

Um prédio é alugado na rua da Consolação, 2581, em São Paulo. Empresas são chamadas para desenvolver suas instalações, com base em desenhos norte-americanos, como a Siam-Util, que cria seus balcões frigoríficos abertos e em 2 de agosto de 1953 começa a operar o primeiro supermercado do país. Visando a caracterizar o sistema de venda desta loja, sua diretoria batiza-a de Sirva-se. Tem 1400 metros quadrados de área total construída, das quais 800 metros quadrados são dedicados à venda. Seus equipamentos e *layout* são típicos de uma loja de autosserviço americana (REVISTA *SUPERMERCADO MODERNO*, agosto de 1983 *apud* FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Antes dos supermercados adquirirem essa estrutura mais moderna, eles estavam instalados em lugares mais periféricos, de alcance local ou de vizinhança, e possuíam características de pequenas mercearias e armazéns, conhecidos como “casas de comércio”, geralmente configuradas por relações onde os clientes não entravam em contato direto com os produtos nas prateleiras, eles apenas entregavam as listas de compras para o dono dos estabelecimentos, os quais também pesavam e empacotavam as mercadorias. Ao contrário destes, a versão mais moderna das “casas de comércio”, o supermercado, já se situava em áreas centrais nas cidades, com grande densidade demográfica e de alto poder aquisitivo, além de serem dotadas de enormes instalações de vendas (FERREIRA JÚNIOR, 2012).

O sucesso dos supermercados, em longo prazo, se deu, em partes, ao autosserviço, sua peça-chave, a qual possibilitou que fosse possível comercializar uma maior variedade de produtos, atendendo a um elevado número de clientes com a menor quantidade de funcionários, o que reduziu bastante os custos com pessoas empregadas. Podemos considerar ainda, outro fator que contribuiu para o crescimento desse setor: o supermercado serviu para o escoamento dos produtos industriais para os consumidores urbanos (CARVALHO, 2006).

Todavia, a utilização do sistema de autoatendimento não fez sucesso de imediato entre os empresários do ramo, conforme acentuou Filho (2003), ao apontar que esse sistema defrontou-se com algumas barreiras no início da década de 60, apresentando-se em situação de desvantagem em relação ao modelo de varejo tradicional. Entre elas encontram-se a falta de reconhecimento legal, que gerava incertezas para os investimentos; o antigo hábito dos consumidores de comprar em armazéns e mercearias, controlados por famílias, os quais

apresentavam custos mais baixos, pelo fato de que loja e moradia faziam parte do mesmo espaço¹⁴.

É após o período do regime militar que o setor em pauta dá um salto, seguindo o desenrolar do crescimento industrial, recebendo o apoio político-econômico do Estado que estimulou seu crescimento em 1967, mediante algumas medidas econômicas lançadas pelo governo de Costa e Silva, como a criação do Conselho Interministerial de Preço (CIP). Ademais, três fatores foram bastante decisivos nesse processo: 1) o fim do Imposto Sobre Vendas e Consignação (IVC), pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM) que reduzia bastante a carga tributária dos supermercados e equiparava seus preços aos das cooperativas; 2) o reconhecimento legal do setor em questão, no ano de 1968, com a lei nº 7208; 3) criação da ABRAS: Associação Brasileira dos Supermercados (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

O que nos chama a atenção para o contexto do nosso estudo é a expansão do consumo impulsionada por condições propícias no mercado interno, tais como elevação do nível de emprego, aumento do salário, aumento e facilidade de financiamento, uma relativa aliança com o governo, além do êxodo rural e da urbanização vivenciada pelas cidades.

Relatos sobre o setor em questão na década de 70 mostraram que os supermercados começaram a ganhar a “atenção” do Estado, posto que “(...) o setor foi bastante incentivado pelo governo, através de linhas de crédito que visavam à modernização e à reorganização do comércio” (CARVALHO, 2006, p. 22). Segundo Filho (2003), o regime militar enxergava que o crescimento dos “supermercados” ajudaria a modernizar o comércio e controlar as altas taxas de inflação no país. Ainda sobre o assunto, o biógrafo Mário Hélio afirmou que:

Nas dificuldades que o Brasil enfrentou, principalmente no governo de Geisel, o setor de supermercados foi chamado pelo ministro Mario Henrique Simonsen para contribuir na contenção de aumento de preços. Isso foi em 1976. O setor atendeu ao pedido e começou a se engajar. Daí para frente, melhorou ainda mais o relacionamento dos supermercadistas com os ministros

¹⁴ No que tange aos hábitos dos consumidores, os supermercados causaram-lhes alguns estranhamentos. Com base no depoimento de Mário Gomes d’Almeida, o primeiro gerente do supermercado *Sirva-se* (primeiro supermercado do país), publicado no livro *Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil*, as pessoas estranharam as catracas que ficavam na entrada e saída das lojas, achando que deveriam pagar algum valor para adentrar no estabelecimento. Outro ponto curioso foi o fato de que os consumidores sentiam-se acanhados em pegar os carrinhos e colocar as mercadorias dentro. Contudo, o que mais chama atenção nessa mudança de hábito foi o fato de que muitas pessoas preferiam ir às compras bem apresentadas, pois consideravam o estabelecimento como um “lugar sagrado”.

militares, especialmente com Delfim Netto, que foi durante vários anos o condutor da política econômica da ditadura. (HÉLIO, 2000, p.155).

Para mostrar o quanto o governo do regime estava ao lado do setor, consideremos o plano econômico de 1972, o PND I. Esse plano apresentava entre suas metas o incentivo para a expansão das redes de supermercados do país, buscando modernizar o setor, pelos financiamentos junto ao BNDE, todavia apenas as empresas de grande porte foram contempladas. Segundo informações do livro *Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil*, o período de crescimento econômico, conhecido como “o milagre econômico” (1968-1974), permitiu que os primeiros hipermercados surgissem no Brasil, e ainda mais, os anos 70 marcariam ainda mais a “era dos supermercados” no país¹⁵.

O primeiro hipermercado surgiu no país em 1971, o *Peg-Pag*, situado em São José dos Campos, no estado de São Paulo, um prédio que tinha de aproximadamente três mil e quinhentos metros quadrados, onde “(...) o consumidor poderia encontrar de batatas e tomates a eletrodomésticos, roupas, tapetes e artigos finos para presentes” (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002, p. 69), e caso sentisse fome, o mesmo poderia contar com uma novidade trazida pelo hipermercado, um bem equipado restaurante self-service. Porém, a guinada desse novo empreendimento trouxe outra realidade para o setor de supermercados. Algumas empresas de médio e pequeno porte começaram a desaparecer frente à concorrência com as principais redes, ou passaram a emigrar para as regiões periféricas, para sobreviverem.

Todavia, por volta de 1973, o país entra em profunda instabilidade econômica, em virtude do aumento da dívida externa, fruto do primeiro choque do petróleo, gerada pelos países membros da Organização Mundial de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), com o aumento repentino do preço do barril de petróleo (HERMANN, 2011). Com isso, para compensar essa instabilidade, foi intensificado o processo de entrada de capital estrangeiro na economia do país, que nesse embalo, atraiu investidores norte-americanos e europeus para o setor de supermercados no Brasil, a exemplo da maior cadeia de supermercados da França, o Carrefour, instalando-se em São Paulo, no ano de 1975.

No fim da década de 70 e durante toda a década de 80, o país experimenta mais uma nova queda econômica, por conta da segunda crise do petróleo (o segundo choque do

¹⁵ O Hipermercado é um modelo de Supermercado que agrega vários setores em suas estantes: de alimentos a eletrodomésticos, além de lanchonetes, agências bancárias e outros estabelecimentos. Localiza-se em grandes áreas urbanas de intenso fluxo, “destinado a compras de maior volume, preços mais baixos e com mais descontos; padrão arquitetônico mais despojado; participação maior de não-alimentos no mix, produtos e serviços complementares na linha de acessórios para a casa, automóveis, etc” (COMÉRCIO VAREJISTA SUPERMERCADOS, 1996).

petróleo), em 1979, interrompendo o fluxo de capitais estrangeiros nos países em desenvolvimento. Segundo Hermann (2011), essa crise provocou uma decisão na Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), permitindo que o preço do barril do barril no mercado subisse em média de “US\$ 13,60 em 1978 para US\$ 30,03 em 1979 e US\$ 35,69 no ano seguinte” (p. 77). Essa decisão resultou no aumento da inflação, fazendo que os bancos centrais, dos países industrializados, elevassem as taxas básicas de juros, resultando em um período de recessão nesses países até 1982, que em consequência atingiu os países que importam petróleo, a exemplo do Brasil, diminuindo a compra de produtos brasileiros, sobretudo pelos Estados Unidos. Além disso, Hermann apontou que as altas taxas de juros foram as barreiras que impediram novos empréstimos pelos países em processo de industrialização, além disso, os recursos voltaram-se para os países industrializados.

Com a situação no Brasil marcada pela inflação que saltou, no governo de Ernesto Geisel, de 38% ao ano para 93% ao ano, no fim de seu mandato – 1979, e frente a razão inversa entre aumento inflacionário e poder salarial, o poder de compra dos brasileiros decaíram, sobretudo daqueles que se encontravam nas camadas econômicas mais baixas, cujo aproximadamente 80% de seus rendimentos eram gastos com produtos alimentícios. Dessa forma, as vendas nos supermercados sofreram quedas, o que acarretou em uma segunda reconfiguração no setor de varejo: o surgimento de lojas de “sortimento limitado”, de menor custo e investimento, localizadas nas periferias das cidades, tais como *Balaio* (PE), *Peti-Preço* (BA), *Pague Menos* (CE), etc. É ainda nesse momento que as empresas de maior porte buscaram fundir-se e comprar outras redes, além de expandirem-se para outros Estados, a exemplo da compra da rede carioca *Rede Disco* pela rede *Paes Mendonça*, a qual saiu dos limites de Sergipe e ganhou dimensões na Bahia.

A crise econômica que se estende na década de 80, por conta das estratégias malsucedidas de estabilização da inflação, acarretou em maiores índices de desemprego e queda da produção industrial, o que trouxe consequências para o ramo dos supermercados no país. O duro choque do aumento no preço do petróleo agravou o cenário econômico nacional em virtude dos súbitos efeitos provocados pela crise no cenário externo. Não obstante a crise, o setor em questão passou a não gozar de boas relações com o governo, vivendo um dos períodos de maior crise, tendo como ponto crítico a implantação do Plano Cruzado I e II, em 86, no governo de José Sarney, cujas medidas visavam basicamente: no aumento de impostos; no fim da correção monetária; na reforma monetária, retirando três zeros do cruzeiro, criando

o cruzado (CR\$ 1.000 = Cz\$1), e no congelamento dos preços controlado pela “tabela da Sunab”.

O fator crucial para a crise foi o rígido tabelamento dos preços em supermercados divulgados pela *Superintendência nacional de Abastecimento* (Sunab), que foi organizado com base em estudos com preços comparativos que destoavam dos preços dos produtos em algumas lojas, fiscalizados pela população, denominada de “fiscais-do-presidente”, resultando no fechamento de algumas delas que não conseguiram atualizá-los, e na prisão de gerentes em todo o país. O resultado dessa política de congelamento de preços foi a crise de abastecimento nas redes de supermercados, pelo fato de que os produtos que foram congelados, foram os primeiros a desaparecer das prateleiras, e devido a alta demanda fruto do aumento do poder de compra dos brasileiro, por causa do Cruzado, e da dificuldade dos empresários em reabastecer as lojas (CASTRO, 2011).

É nos anos 80 que a estrutura industrial finda sua consolidação encabeçada pelo Estado, por meio de políticas de incentivo e surgimento de empresas estatais. Contudo, esse modelo de desenvolvimento foi sendo abarcado pelas políticas de privatização que assolaram a década de 90, segundo Castro (2011), decorrentes, sobretudo, da “insatisfação do público perante a deterioração dos serviços prestados por algumas estatais” (p.136), a exemplo da privatização de 33 empresas federais de 1990 a 1994.

A economia na década de 90 passou por três planos econômicos: os Planos Collor I e II e o Plano Real. Os dois primeiros buscaram, sem sucesso, combater a inflação, buscando uma estabilidade de preços alcançada somente com o Plano Real, no governo de Fernando Henrique Cardoso (1994 – 1998), que de acordo com a economista Castro (2011) o plano deu certo graças às “condições externas para a estabilização”, que foram melhores no ano de sua implantação, do que na década anterior, à maior abertura econômica e ao acordo que permitiu o ‘reescalonamento da dívida externa’ (p. 160).

Com uma nova moeda valorizada, que conseguiu manter a inflação baixa e estimular o crescimento econômico ao equipara-se com o dólar, houve um aquecimento nas vendas de produtos de importados, os quais eram comercializados nos supermercados. De acordo com a Fundação ABRAS (2002), a ampliação abertura econômica no governo de Fernando Henrique Cardoso foi um grande atrativo para as grandes redes de varejo internacional.

Nos parágrafos anteriores, apresentamos um apanhado histórico do desenvolvimento do setor de supermercados, enfocando nos processos econômicos que culminaram em seu crescimento. Estando a par de sua história, propusemos, então, dar um viés sociológico a

gênese da “era dos supermercados”, optando por uma perspectiva que nos permita levar em consideração as disputas de espaço no mercado entre os variados grupos do varejo (mercearias, supermercados, hipermercados, atacadistas, etc.), bem como as relações de poder entre a fundação da entidade de classe, a ABRAS, com o setor em pauta, e com o Estado.

2.3 – O universo dos supermercados: de armazéns a grandes redes do varejo

Tratando-se da gênese dos supermercados no Brasil, vimos que o Estado esteve ativamente presente no processo de definição das fronteiras do setor no espaço econômico, o que nos remete às dinâmicas referentes ao mercado de casas próprias brevemente expostas por Bourdieu, em *O Campo Econômico* (2005), para o qual o Estado foi o responsável por construir a demanda e a oferta, porém estamos nos referindo, de um lado: ao aumento do poder de compra dos consumidores, aos períodos de redução e controle da inflação, ao aumento das importações, à valorização da moeda, etc., e de outro lado: aos incentivos para o desenvolvimento do setor. Sobre este último ponto, a qual está associada à construção da oferta, foi possível ao setor definir as condições de sucesso das empresas e a distribuição do setor na hierarquia do espaço relativo ao comércio na economia.

Apesar do enfoque no setor de supermercados, tivemos uma clara ideia da posição do “comércio”, no setor terciário, dentro da hierarquização no espaço econômico. Inferimos que a partir dos anos 50, à proporção que a indústria crescia, o setor de serviços passou acompanhá-lo, e tratando-se do comércio, este serviu como escoador dos produtos industrializados. Corroboramos a afirmação segundo informações obtidas no relatório da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, publicado pelo SEBRAE (2008):

Do início dos anos 50 até 1980, o crescimento do setor de serviços foi maior nos segmentos de apoio às atividades industriais e agropecuárias do que nos voltados ao atendimento direto da população. Neste período, o crescimento real médio da produção total de serviços acompanhou o crescimento médio global da economia, entre 7% e 9,5% (p. 22).

Em números podemos apresentar esse crescimento por meio da tabela abaixo que representa a taxa de crescimento anual do PIB por setor (em valores aproximados):

Tabela 3.0 - Evolução do PIB de 1950 até 1999 por setores da economia

Setores	Anos					
	1950-60	1960-70	1970-80	1980-83	1983-90	1990-99
Primário	5%	5%	11%	-9%	3%	3%
Secundário	9%	7%	9%	-2%	3%	3%
Terciário	7%	7%	10%	3%	4%	3%
PIB total	7%	7%	10%	-3%	3%	3%

Fonte: Adaptado da tabela de Kon (2004), mostrada no relatório do SEBRAE (2008).

Dentro do “comércio”, o setor de supermercados durante o processo de diferenciação e de formação de seus contornos, iniciado entre anos 50 e 60, passou por pelo menos cinco reconfigurações em sua estrutura, levadas por momentos de mudanças políticas e econômicas (a crise política e econômica nos anos 70, crises econômicas nos anos 80/90 e inflação exuberante até 94) e por momentos de incentivo (desenvolvimento industrial nos anos 50, medidas econômicas nos anos 60 e a abertura econômica ao capital estrangeiro nos anos 90) podem ser considerados como “momentos de oportunidade” que afetaram o processo de crescimento econômico do setor e os caminhos que levaram a ascensão do empresariado nesse ramo. Foram essas interrelações entre a indústria e o comércio, na esfera econômica, que influenciaram as redefinições das estruturas deste último, dessa forma, pegando de empréstimo o raciocínio de Bourdieu (2005), podemos afirmar que as mudanças realizadas no interior de um espaço estão, em sua grande parte, ligados a transformações nas relações com seu exterior, sobretudo com o Estado.

Retraçando cronologicamente a estruturação interna do setor que abrange o comércio de gêneros alimentícios, no decorrer das décadas de 50 a 90, foi possível constatar que as disputas internas pelo mercado, que também influenciaram em significativas mudanças na organização do mercado, tiveram, basicamente, cinco momentos.

No primeiro momento (décadas de 50 e 60), o mercado era disputado entre as feiras do interior, as mercearias e os remanescentes supermercados em algumas cidades, que não gozavam, inicialmente, da confiança dos investidores e ainda não haviam despertado o hábito de compra dos consumidores, além disso, seus custos para instalação não eram baixos, como os armazéns. O ponto mais interessante nessa fase é a quantidade de empresas de supermercados que surgiram de pequenos armazéns e mercearias instaladas, na maioria dos casos, nas casas dos próprios proprietários, sendo a maioria de origens sociais modestas. Assim, é inevitável o envolvimento das famílias nos negócios do chefe-fundador, configurando o controle familiar como uma característica bastante comum, mesmo com a

necessidade de profissionalização da administração empresarial (COMÉRCIO VAREJISTA SUPERMERCADOS, 1996).

Um número significativo de supermercados que surgiu no país tinha sua gestão composta por parentes, característica ilustrada pelos pioneiros do setor em todos os Estados do país, destacados pelo livro da Fundação Abras (2002). Dentre um universo de 103 supermercados, 49 casos tiveram um modelo de organização familiar no período de inauguração de suas lojas de autosserviço. Sendo que, deste universo não foram obtidas informações precisas em 33 casos, e o número de casos que não foram compostos por empresas familiares são de 21. Diante disso, podemos inferir, considerando os casos que foram e não foram formados por um modelo familiar de gestão, que houve uma quantidade significativa de empresas familiares no surgimento do setor de supermercados no Brasil. Destacamos alguns grupos empresariais que foram referenciados, no livro *Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil*, como grupos familiares controladores de redes de supermercados, diferenciando-se dos demais casos apresentados, que foram apresentados apenas o nome de alguns pioneiros nos Estados. São eles: a “Família Bretas” e a “Família Nogueira”, ambas de Minas Gerais, a “Família Feijó” e a “Família Oliveira”, ambas do Rio Grande do Sul, e por fim, os “Paes Mendonça”.

Essa relação entre o negócio empresarial nascido dentro das famílias é uma constante bastante referenciada em seus trajetos empresariais, como ilustra o relato da Fundação Abras (2002) sobre a família Bretas: “Em 1986, liderada por um dos sucessores que tinha estudado engenharia civil na capital (...), a nova geração resolve manter a tradição de comerciantes da família” (p. 123). Em outro relato dado por Levy Nogueira, proprietário do ViaBrasil e membro da família que fundou o Supermercado Epa, em 1969, foi apontado que o negócio familiar “não tinha inicialmente preocupação de crescer muito (...)”, a preocupação era “apenas cuidar da sobrevivência da família” (p.124).

Se a grande parte desse universo empresarial surgiu com base na gestão familiar, nada mais comum que suas lojas levassem o nome da família. Em relação ao universo de supermercados pioneiros em todos os Estados do país, 26 empresas levavam o sobrenome de seus fundadores (*Supermercado Araújo* – Alagoas; *Irmãos Souza e Cia Ltda* – Goiás; *Grupo Carvaho* – Piauí; *Supermercado GBarbosa* – Sergipe, etc.). O curioso é que os fundadores que possuíam sobrenomes estrangeiros, não deram o mesmo nome para as lojas, o que nos fez inferir, com base em outros supermercados, que seus nomes buscavam atrair o público popular por meio de nomes simples, diretos e que “dialogavam” com o mesmo,

referenciando-se como uma loja que vendesse produtos de boa qualidade e de preço baixo. A exemplo de nomes como *Supermercado CompreBem* (Ceará), *Supermercado Boa Praça* (Espírito Santo), *Peg-Pag* (Goiás), *Supermercado Popular* (Maranhão), *Supermercado Gente* (Mato Grosso), *Supermercado Pag-Poko* (Mato Grosso do Sul), *Ki-Preço* (Paraíba), *Bompreço* (Pernambuco), *Supermercado Econômico* (Rio Grande do Sul), etc.

No segundo, a disputa se deu entre hipermercados, supermercados de maior porte e outras lojas de pequeno e médio porte, sendo que essas últimas, por conta das pressões de empresas de maior porte (hipermercados e supermercados) passaram a desaparecer no mercado ou migraram para outros “nichos”, com consumidores de menor poder aquisitivo, sem concorrência com as empresas maiores. A aparição dos hipermercados (que são supermercados com proporções maiores em termos de estrutura física e variedades de produtos) que não seguiam uma linha específica (gênero alimentício, produtos de limpeza, etc.), mas uma grande variedade de produtos, gerou a primeira transformação no mercado e no modelo de empresa.

Se aceitarmos a ideia de que as empresas dominantes têm capacidade ativa de “redesenhar” a situação do mercado, podemos considerar, com base em Bourdieu (2005), que elas são “ponto de referência obrigatório para seus concorrentes”, obrigando seus concorrentes ou a acompanhá-las ao custo de terem seus lucros ameaçados, ou a procurarem áreas que sem concorrências, deixando o mercado livre para apenas poucas empresas disputarem seu monopólio, a exemplo dos pequenos e médios varejistas que além de terem adotado o sistema de autosserviço, para acompanhar o modelo dos supermercados, foram obrigados a ocuparem os mercados em áreas de menor lucro, com a aparição dos hipermercados.

Não obstante a posição ameaçada das lojas de portes menores, elas tiveram que remodelar algumas de suas lojas para não “fecharem suas portas”, em virtude da crise de abastecimento, fruto do segundo choque do petróleo em 1979. Com a queda nas vendas, baixo poder de compra e a concorrência com as “maiores” lojas de supermercados, a saída encontrada por algumas empresas foi abrir as lojas de sortimento limitado, que eram menores e com um número reduzido de produtos, e assim puderam manter-se no mercado.

No texto *O campo econômico*, Bourdieu aponta que há momentos em que as empresas com posições secundárias podem entrar em confronto direto com as dominantes. Denominadas de *challengers*, as empresas que se encontram em posições de desvantagem no mercado, podem por meio de estratégias próprias passarem a enfrentar as empresas maiores,

equilibrando a concorrência. Assim foi o que ocorreu no setor de supermercados na década de 70, onde as pequenas e médias lojas buscaram as lacunas no mercado não preenchidas pelas empresas dominantes, ação chamada por Pierre Bourdieu de ataque lateral. Ainda nessa década, podemos enxergar que é provável que o investimento das empresas secundárias em lojas de baixo custo, chamadas lojas de sortimento limitado, especializadas e com produtos mais baratos, foi uma forma de desafiar os grandes supermercados, um ataque frontal de acordo o autor. O modelo das lojas de sortimento limitado foi implantado pela rede alemã Aldi, que virou “case” de sucesso e copiado pelos empresários brasileiros, possibilitando que elas sobrevivessem no espaço econômico¹⁶.

Diante dessa configuração, chamamos a atenção para o fato de que no setor de supermercados, as empresas de menor porte também conseguiram posicionar-se bem no mercado, abarcando uma camada social que gastava cerca de 80% da renda com alimentos (ABRAS, 2002). O posicionamento dessas empresas no mercado faz-nos remeter ao peso relativo que possuem as posições distribuídas em determinado espaço econômico, conforme observou Pierre Bourdieu no mercado de casas próprias, para o qual:

(...) enquanto as maiores firmas realizam grandes lucros graças às economias de escala e as pequenas podem obter lucros elevados especializando-se para se dedicar a um segmento restrito do mercado, as empresas de porte intermediário têm frequentemente lucros fracos, porque, grandes demais para obter os benefícios de uma produção bem direcionada, elas são pequenas demais para se beneficiarem das economias de escala das maiores (BOURDIEU, 2005, p. 38).

Apesar da turbulência, a década de 70 é período médio de surgimento dos supermercados no Brasil, que em parte, pode ser explicado pelos incentivos dados pelo Estado, por meio do primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND I). Contudo, distribuindo-se a média pelas regiões do país, observamos que somente nas regiões Sul e Sudeste, que a década de 60 representou o período médio de surgimento, talvez por motivo da concentração do PIB nessas regiões serem os maiores do que as das demais regiões do Brasil

¹⁶ Os supermercados possuem características físicas, conforme a ABRAS, mais formais que as distingue de outros tipos de estabelecimentos do ramo do varejo, como mostraram Carvalho (2006) e Sesso Filho (2003). Destacamos aqui, dentre esses formatos que foram apresentados, apenas quatro modelos, pois contemplam os tipos de estabelecimentos presentes no universo do nosso objeto: as Lojas de Sortimento Variado, os Supermercados Compactos e Convencionais e os Hipermercados. Elas variam de acordo com o tamanho da loja em metros quadrados, o número médio de itens vendidos, o número de caixas e a variedade de seções de vendas. Em termos de metro quadrado e número de caixas, temos: as Lojas de Sortimento Limitado possuem de 200 a 400 m² e de 2 à 4 caixas, mais localizados em bairros; o Supermercado Compacto que chega a medir de 300 a 700 m², com 2 ou até 6 caixas; o Supermercado Convencional, medindo de 700 a 2.500 m², com 7 ou até 20 caixas, e o Hipermercado, chegando a medir 16.000 m², com 30 caixas.

(respectivamente, 17% e 65,1% do PIB total), além da concentração da produção industrial no mesmo período (com os PIBs Industriais de 78,2% e 12,3%, respectivamente) de acordo com dados retirados de Alcoforado (2006).

Tabela 4.0 – Década de surgimento dos supermercados

Região	Estados	Década média de surgimento	Média da Região
Norte	Acre	80	70/78
	Amapá	70	
	Amazonas	80	
	Pará	70	
	Roraima	80	
	Tocantins	90	
Nordeste	Alagoas	70	70
	Bahia	70	
	Ceará	70	
	Maranhão	80	
	Paraíba	70	
	Pernambuco	70	
	Piauí	90	
	Rio Grande do Norte	80	
	Sergipe	60	
Centro-Oeste	Distrito Federal	80	70
	Goiás	70	
	Mato Grosso	80	
	Mato Grosso do Sul	80	
	Minas Gerais	70	
Sudeste	Rio de Janeiro	60	60
	São Paulo	60	
	Espírito Santo	70	
Sul	Paraná	69	60
	Rio Grande do Sul	60	
	Santa Catarina	60	

Fonte: Fundação ABRAS (2002)

Uma nova reconfiguração entre as disputas no setor ocorrerá nos anos 90, momento em que o mercado ficou dividindo entre as empresas estrangeiras, recém-chegadas, as redes de supermercados formadas por fusões e compras de outras empresas e as demais do setor. Destacamos a entrada de três fatores no interior do setor que foram decisivos para redesenhá-lo até os anos atuais: investimentos estrangeiros, mutação tecnológica e fusão de redes.

Com a abertura econômica no governo de Fernando Henrique Cardoso, as redes internacionais de varejo foram atraídas para o setor brasileiro, expandindo ainda mais o setor, e por sua vez, a concorrência para o monopólio do mercado com a presença de redes francesas, norte-americanas, holandesas, entre outras, as quais passaram a ocupar posições dominantes no setor, adquirindo as redes nacionais. As principais redes que se instalaram no Brasil foram a norte-americana *Wal-Mart*, em 1995, a holandesa *Royal Ahold*, 1996, e a expansão da já instalada *Carrefour*, presente no Brasil desde 1975.

Tabela 5.0 – Redes Estrangeiras no Brasil

Grupos	Ano instalação no Brasil	País de origem
Carrefour Com. Ind. Ltda.	1975	França
Sonae Distribuição Brasil S/A	1989	Portugal
Wal-Mart Brasil Ltda.	1995	Estados Unidos
Bompreço S/A Supermercados/Royal Ahold	1996	Holanda
Jerônimo Martins/Sé Supermercados	1997	Portugal

Fonte: Adaptado de Carvalho (2004)

A entrada “por cima” dos supermercados estrangeiros no mercado nacional redesenhou o modelo de loja, trazendo um “impacto tecnológico” que visava baixar os custos de operacionalização dos serviços dos supermercados e melhorar a sua eficiência, fazendo com que as empresas passassem a adotar amplamente a automatização e a informatização, como um recurso determinante para a permanência na disputa do mercado e para alcançar uma menor concorrência. Dessa forma, no mercado com ampla concorrência, “os *challengers* vitoriosos são muito raramente pequenas empresas nascentes e que, quando não nascem da fusão entre empresas já estabelecidas, eles provêm de outras nações ou, sobretudo, de outros subcampos” (BOURDIEU, 2005, p.38).

Essas empresas estrangeiras além de estarem dotadas de recursos tecnológicos e de um reconhecimento da “marca”, passaram a adquirir as lojas de empresas que não tinham condições de competir, ocupando o ranking das maiores empresas de supermercados no Brasil.

Tabela 6.0 -Top 5 das maiores redes de supermercados - 2013

Rede	Receita em Bilhões	Sede
Grupo Pão de Açúcar	57,3	SP
Carrefour	31,4	SP
Walmart	25,9	SP
Ceconsud	9,7	SE
Zaffari	3,3	RS

Fonte: Revista Exame (2013)

Posteriormente essas redes estrangeiras fundiram-se a outras redes nacionais, como no caso da *Wal-Mart*, que em 2004 adquiriu a rede *Bompreço* (ocupava a quarta posição) e em 2005, adquiriu o grupo português *Sonae* (o quarto colocado do ranking de 2005), e no mesmo ano a *Carrefour* adquiriu algumas lojas da Rede Big. Atualmente, há um “top 10” das redes

de supermercados no Brasil, as quais apresentam um faturamento na casa dos bilhões, listadas pela revista Exame, em meio eletrônico, cuja três maiores redes que dominam o mercado são: o *Carrefour*, o *Pão-de-Açúcar* e o *Wal-Mart Brasil*. O grupo francês, que é o segundo líder mundial no setor de supermercados, estando presente em 31 países, com aproximadamente 11.000 lojas espalhadas, está no Brasil há 38 anos, liderando o mercado no país, com mais de 200 unidades em aproximadamente 13 estados, controlando as marcas Carrefour, Atacadão e Dia. O grupo *Pão-de-Açúcar* possui aproximadamente 575 lojas concentradas, principalmente, nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, com as marcas Pão de Açúcar, Extra, Compre Bem, Sendas, Assaí e Ponto Frio. Já o *Wal-Mart*, há 18 anos no Brasil, possui cerca de 30 lojas, distribuídas aproximadamente em 18 estados, com as marcas Walmart Brasil, Big, Bompreço e Hiper Bompreço, Mercadorama, Nacional, Maxxi Atacado, Todo Dia e Sam's Club.

As sete redes restantes que compõem a lista são: O *GBarbosa*, surgida em Sergipe, e difundida em Alagoas e Bahia. Atualmente é controlada pela rede chilena *Cencosud*; a *Companhia Zaffari*, a qual conta com os supermercados Zaffari e Bourbon Shoppings, no Rio Grande do Sul e São Paulo; o *Grupo Prezunic*, com suas 30 lojas no Rio de Janeiro; o *Bretas Supermercados*, distribuído em Minas Gerais e Goiás; a *DMA Distribuidora*, que controla as redes EPA, Martpluse e Viabrasil, espalhadas em Minas Gerais e Espírito Santo; a rede de supermercados *Super Muffato*, a qual possui 31 lojas espalhadas no Paraná, e O *Grupo Angeloni*, de Santa Catarina.

2.4 – Os supermercados no comércio sergipano

Como vimos no início desse capítulo, a industrialização no Brasil resultou na modernização dos centros urbanos, que por sua vez fez surgir novas atividades econômicas por conta da mutação no domínio da esfera econômica de rural para urbano, sobretudo as comerciais, que tiveram que dar conta das demandas de uma população urbana que crescia abruptamente em virtude do êxodo rural, ocasionado pelas secas, pela concentração fundiária e baixa oferta de bens e serviços no campo, a exemplo do Nordeste¹⁷.

¹⁷ A urbanização apresentou traços semelhantes entre os estados do país, tendo como característica principal a migração do campo para a cidade. Segundo dados coletados pelo IBGE, a população urbana que era de 204.984 habitantes, em 1950, saltou para 1.273.226 habitantes nos anos 2000, já a população rural, não apresentou uma variação brusca, permanecendo na faixa dos 400.000 a 500.000 habitantes.

Em Sergipe, a industrialização se deu duas décadas após o “pontapé” inicial do processo no Brasil na década de 50, beneficiada pelo II PNDE e a Sudene, de forma tímida e de pouco impacto. Segundo Matos (2011), na esfera econômica sergipana, as atividades rurais passaram a decair durante a segunda metade do século XX, motivo da urbanização, as atividades industriais não eram significativas e apenas o setor terciário conseguiu crescer e ter participação massiva no PIB estadual. Com base nos dados do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) de 1960 a 1980, o PIB do setor supera o do setor primário e secundário, como podemos verificar na tabela abaixo:

Tabela 7.0 – PIB dos setores da economia em Sergipe

PIB de SERGIPE				
Ano	Agropecuária	Indústria	Serviços	Total
1960	42,7%	10,8%	46,5%	100%
1965	43,6%	9,6%	46,8%	100%
1970	21,3%	25,6%	53,1%	100%
1975	17,3%	30,4%	52,3%	100%
1980	17,4%	28,9%	53,7%	100%
1985	8,2%	67,8%	24,0%	100%

Fonte: Adaptado de Feitosa (2013).

Como mostra a tabela acima, o setor industrial só avançou no estado após a década de 70 em diante, e o setor terciário já apresenta um PIB elevado desde 1960, mostrando certa independência deste último o que nos leva a um impasse importante: se há autores que apontam para o crescimento do setor terciário em detrimento do crescimento do setor secundário, como em Sergipe a taxa de crescimento mostrou-se elevado, mesmo antes do incentivo industrial no estado? Dentro do setor de serviços, somente o varejo estaria ligado à produção industrial, no Brasil, ou seria Sergipe um caso particular?

Apesar de não ser o nosso objetivo investigar essa relação, os dados referentes ao PIB dos setores da economia no estado, fizeram-nos pensar em um contraponto com ao argumento principal lançado nessa dissertação, cuja atenção não deve ser dispensada. Tendo em vista que o maior PIB na área de serviços era do comércio, conforme mostrou Matos (2011) em dados extraídos no IBGE, e mesmo com a industrialização no estado, o PIB do setor de serviços não deu um salto quantitativo, o que nos induz, *a priori*, que, em Sergipe, os serviços de transporte, comunicação e comércio estavam mais ligados à produção agrícola, e com isso podemos adiantar que o surgimento e crescimento dos supermercados no estado serviram para

escoá-los, em primeiro plano, até a produção dos produtos industrializados, enlatados e similares.

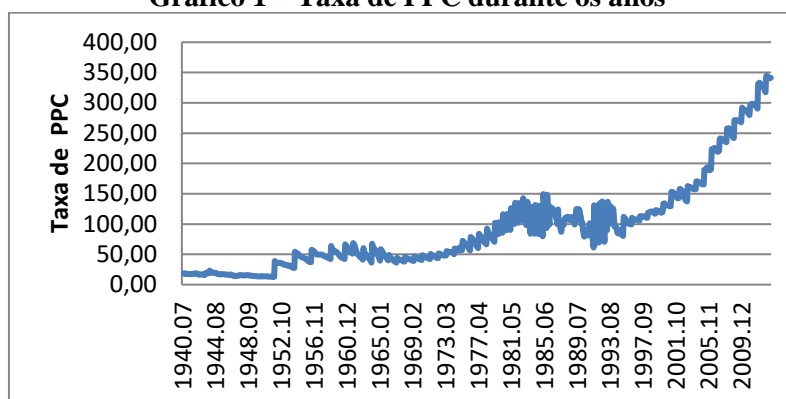
(...) a modernização agrícola de Sergipe, como em geral no Brasil, esteve acompanhada da indução do desenvolvimento de atividades complementares do setor terciário, como foi o caso, principalmente, do setor financeiro, de transportes, de comércio e da prestação de serviços às empresas (MATOS, 2011, s/n).

Não há dúvidas de que o supermercado no Brasil esteve relacionado com a venda de produtos alimentícios, assim como os armazéns, os quais disputavam o mercado na metade do século XX. Diante dessa nova variável, podemos pensar em outra relação que houve entre industrialização e impulso para a expansão do setor, através dos produtos que eram vendidos. Algumas pistas podem ser extraídas em Filho (2003), ao seguirmos a seguinte linha de raciocínio: com o crescimento econômico nacional e o aumento do poder de compra dos brasileiros, o consumo alimentar mudou de perfil, nas palavras do autor:

(...) a renda era um forte condicionante do consumo alimentar da maioria da população analisada. Este fator ainda influencia positivamente a frequência de compras dos produtos (...). A renda condiciona ainda o tipo de alimentação considerada “moderna”, ou seja, alimentos pré-prontos, alimentos fora dos domicílios e outros produtos que fogem do padrão alimentar “tradicional” como cereais e leguminosas (arroz e feijão), que necessitam maior tempo de preparo (p. 21-22).

O gráfico 1 apresentado logo abaixo, representa a taxa de paridade de poder de compra, mostrando uma equiparação entre o preço da cesta de bens nos Estados Unidos e o preço da mesma cesta no Brasil, levando-se em consideração sua aquisição com um salário mínimo. Vejamos que o poder de compra disparou na década de 50, e apesar de pequenas oscilações durante as décadas, a curva ascendeu.

Gráfico 1 – Taxa de PPC durante os anos



Fonte: Ipeadata (2013).

Conforme foi mostrado no tópico anterior, na disputa entre supermercados e mercearias no setor de varejo de alimentos, aqueles passaram a controlar a distribuição de alimentos no mercado, sendo responsável por 26% das vendas de alimentos, em 1970, por 74%, por volta de 1980, por 84%, em 1990, segundo dados a respeito da participação do setor na venda de alimentos no Brasil de Nielson, apresentado por Rojo (1998). Por sua capacidade de escoar produtos, com o surgimento da indústria alimentícia, os supermercados passam a incluir em suas prateleiras enlatados, alimentos em conserva, além de outros produtos provenientes de outros setores industriais.

Em Sergipe, alguns municípios se destacavam por suas atividades comerciais, a exemplo de Itabaiana, locais de origem de muitos empresários em Sergipe. A presença de armazéns, mercearias e casas comerciais de vários tipos, sempre foi bastante comum, devido à localização estratégica do município, o qual intermediava o fluxo de produtos entre Aracaju e o sertão. Dados do IPEA (2011) apontaram que dentre os municípios sergipanos, com exceção da capital, Itabaiana apresentou o maior número de estabelecimentos comerciais, registrando um total de 2.147 estabelecimentos, entre 1970 a 1995.

Tabela 8.0 – Número total de estabelecimentos – Comércio/Principais locais

Município	1970	1975	1980	1985	1995
Aracaju	2.010	3.412	1.587	1.935	4.800
Capela	157	173	61	50	87
Carira	130	148	69	57	64
Estância	317	325	139	172	316
Itabaiana	435	653	226	259	574
Itabaianinha	229	334	51	181	94
Lagarto	471	627	201	258	392
Propriá	293	350	135	147	163
Ribeirópolis	96	259	44	40	60
São Cristóvão	128	272	44	49	164
Simão Dias	189	354	81	85	138
Tobias Barreto	208	257	165	168	306

Fonte: IpeaData (2011).

No que diz respeito à comercialização e distribuição dos produtos alimentícios e outros mais específicos no estado, tais como tecidos, as mercearias foram as suas principais responsáveis, antes do surgimento dos supermercados. Em Aracaju, as principais lojas situavam-se nas proximidades do mercado central, principalmente na região conhecida como “Vaticano”, situado na rua Santa Rosa, em frente ao Mercado Central, e seus proprietários eram, em sua maioria, oriundos do interior.

Com a adesão paulatina do sistema de autosserviço (“pegue e pague”), alguns armazéns passaram a adotá-la antes de surgirem as primeiras lojas no formato de supermercados. Segundo Barreto (2008), estima-se que o pioneiro a adotar esse sistema em Aracaju foi o comerciante de nome Edgar Melo da Silveira, contudo o primeiro registro feito pela Junta Comercial do Estado de Sergipe foi da firma José Celestino Chagas em 1939, de proprietário de mesmo nome.

Atualmente a disputa do comércio varejista no Estado é estruturada em três blocos: o primeiro composto pelos dois maiores grupos - Bompreço e GBarbosa; e o segundo é composto por grupos instalados em Aracaju e que possuem um peso maior em relação aos demais supermercados do estado – Supermercados Izabella, Júlio Prado Vasconcelos Com. e Rep. Ltda, Supermercados Souza Júnior Ltda., e entre estes o supermercado atacadista Fasouto; no terceiro bloco, temos os grupos dos “Irmãos Peixoto” oriundos de Itabaiana – Supermercado Messias Peixoto, Supermercado Nunes Peixoto e Comercial Peixoto.

CAPÍTULO III: PERCORRENDO “BANCAS” E “GÔNDOLAS”: CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS FAMILIARES

3.1 - DA AGRICULTURA AOS ARMAZÉNS

3.1.1 - Família Paes Mendonça

O Itinerário econômico dos comerciantes da família Paes Mendonça apresenta desdobramentos similares entre si, caracterizados por deslocamentos regionais, em busca de mercados mais amplos, por um aumento do patrimônio econômico, marcado pelo número de estabelecimentos comerciais instalados em Sergipe e em outros estados, e por um deslocamento na estrutura social, passando de modestos agricultores, para comerciantes com um relativo peso no mercado. Essas mudanças ocorridas foram frutos de reviravoltas no contexto social e econômico do Brasil e em Sergipe durante as décadas de 30 a 60.

Com base na biografia sobre João Carlos Paes Mendonça, o autor Mário Hélio (2004) explica que a família Paes Mendonça possuía algumas propriedades de terra na Bahia e em Sergipe, especificamente, na Serra do Machado em Ribeirópolis, sendo que a “pequena fazenda” na Bahia era administrada por Pedro Paes Mendonça, o mais velho entre os irmãos comerciantes. Segundo o autor, devido ao “assombro” causado pela presença dos cangaceiros de Lampião no Nordeste, e suas passagens por cidades no sertão, muitos sertanejos abandonaram suas cidades, e até mesmo um simples boato de invasão por parte dos cangaceiros era o bastante para que os moradores tomassem as “carreiras”. Essas fugas trouxeram mudança no cotidiano de muitas pessoas, e entre elas estava Pedro Paes Mendonça, o qual abandonou a propriedade de seu pai, no sertão Baiano, retornando para ao seu povoado de origem, Serra do Machado, em 1932, passando a morar em um sítio, também de propriedade do pai.

Não obstante a violência no sertão, que também era instrumento político em todo o nordeste havia um problema estrutural que freava o desenvolvimento da região, a exemplo de Sergipe que na década de 30¹⁸:

¹⁸ Vide *Coronel, coronéis: o apogeu e declínio do coronelismo no Nordeste*, de Roberto Cavalcanti de Albuquerque e Marcos Vinicius Vilaça (2003) e *Coronelismo, enxada e voto: o município e o regime representativo no Brasil*, de Vitor Nunes Leal (1975).

Morria-se principalmente de diarreia e enterite (crianças antes de completar 2 anos de idade), tuberculose, doenças do aparelho circulatório, malária e coqueluche. O atraso econômico imperava, principalmente no campo. Tanto que só em 29 de junho de 1938 o Estado ganhou o primeiro silo para preparação de forragem. Em todo o Sergipe havia menos de 20 tratores e praticamente a metade pertencia ao governo (HÉLIO, 2004, p.33).

Além disso, o país, em geral, teve um desempenho muito baixo no setor agrícola, na segunda metade dos anos 30, com uma taxa de crescimento de aproximadamente 2% ao ano entre 1934 e 1935, contra aproximadamente 11% da indústria no mesmo período, conforme o banco de dados do Ipeadata, na parte referente às contas nacionais – séries históricas, atualizada em 2002. De acordo com Mario Hélio, é nesse momento que Pedro Paes Mendonça troca as atividades agrícolas, em suas terras na Serra do Machado, pelo comércio, fundando sua primeira mercearia. Porém, essa mudança de atividade não foi por acaso, visto que antes de tornar-se comerciante:

Ele e os seus irmãos Mamede, Euclides e Aurelino – que depois de Pedro também instalou uma bodega em Serra do Machado – gostavam não só de plantar mandioca, mas de transformá-la em farinha e vendê-la na feira. Assim, os Paes Mendonça se tornaram, rapidamente, os senhores do comércio entre os roceiros (2004, p. 41).

Esse primeiro período, como feirantes, é o único em que os três nomes que representam a família Paes Mendonça estão juntos em um negócio, por um suposto período de “seis anos de trabalho duro, vendendo frutas sazonais e farinha”, como salientou Fátima Fontes (1996), a respeito do trajeto profissional de Mamede Paes Mendonça.

Regredindo um pouco na “história” do comerciante, logo após seu retorno a Serra do Machado, ele adquiriu uma casa localizada em um acesso que dava para outros municípios, diante disso decidiu “pôr sobre a mesa de refeição algumas garrafas de pinga e outras coisas para vender aos que passavam por lá” (p.41).

O primeiro estabelecimento comercial da família foi aberto em 1935, na Serra do Machado, uma mercearia instalada por Pedro, e em um ano foi montada uma padaria em Ribeirópolis¹⁹, com participação financeira e administrativa dos irmãos Mamede e Euclides, convencidos por Pedro a usar o dinheiro economizado para instalá-la, que em 1945 foi comprado pelo mesmo. A partir daí, seus negócios foram ampliados para os municípios de

¹⁹ Segundo Mário Hélio (2004), a família Paes Mendonça chegou ao município de Ribeirópolis no momento em que o mesmo deixara de ser um povoado de Itabaiana e passava por um processo de “afirmação do município”.

Ribeirópolis, Itabaiana, Propriá, Lagarto e, finalmente, Aracaju. Segundo matéria sobre Mamede Paes Mendonça, no site *Megaarquivo.com*, a respeito do primeiro negócio dos irmãos Paes Mendonça:

Ele não concluíra sequer o curso primário. Começou a trabalhar na roça aos 7 anos para ajudar o pai no sustento da família de 12 irmãos, acordando de madrugada e trabalhando em média 12 horas por dia. Aos 21, já casado, chegou à conclusão que a enxada não satisfaria a sua ambição. Ele e um irmão juntaram as economias e compraram uma padaria em 1937 (7361 – MEGA MEMÓRIA VAREJO – O PAES MENDONÇA, 2012).

Mesmo começando juntos, os irmãos Paes Mendonça encabeçaram seus próprios negócios, a exemplo de Mamede e Euclides que eram sócios, e em 1942 abriram a *Armazém e Padaria Sergipana*, em Itabaiana, juntamente com Antônio Andrade (cunhado de Mamede). Cinco anos depois, Mamede parte para a capital aracajuana, “vendendo seus negócios no interior”, pois “a intuição dizia-lhe para procurar uma cidade maior do que Itabaiana”, instalando a firma *Paes Mendonça e Cia*, juntamente com outro irmão (José) e seu “sócio-cunhado”, desfazendo-se a sociedade com Euclides, que ingressou na vida política em Itabaiana (HÉLIO, 2004). A respeito dessa ruptura, Fatima Fontes (1996) explica que houve um choque de interesses entre a “vocação empresarial” de Mamede e o “projeto político” de Euclides, porém, estima-se que a separação foi motivada pelos problemas familiares entre as esposas dos dois, o que agravou ainda mais as divergências.

Após quatro anos da chegada de Mamede em Aracaju (1951), Pedro mudou-se para a capital, junto com a família, em busca de prosperidade econômica, adquirindo uma loja de secos e molhados, estabelecida em dos principais pontos comerciais de Aracaju, o edifício de nome Vaticano, comprada de Manuel Andrade, que era sócio e irmão do cunhado de Mamede, o qual partiu naquele ano para Salvador, abrindo um pequeno armazém, juntamente com Antônio Andrade, Manuel Andrade e João Andrade.

Nos anos de 1957, na cidade de Propriá, a firma de nome *Pedro Paes Mendonça e Cia* montou seu primeiro armazém de atacado, já encabeçada pelo filho de Pedro, João Carlos, e administrada pelo irmão José Américo, e do outro sócio Isaiás Oliveira. Durante a permanência de Pedro e sua família na cidade de Aracaju, houve dois momentos marcantes na história empresarial do grupo: o incêndio da principal loja em Aracaju, em 1959, ficando a família com a filial em Propriá e um pequeno depósito na capital, reaberta dez dias após o incidente, que foi oferecida pelo irmão Mamede e seu sócio Antônio Andrade, ambos da empresa *Paes Mendonça & Cia*; e a expansão da empresa para Lagarto, com a abertura da

filial, que ficou sob gerência do irmão José Américo, que estava na filial de Propriá, e o mais importante, a inauguração do supermercado-piloto da empresa familiar, que ficou sob administração de seu cunhado Francisco Vieira (HÉLIO, 2004).

Assim como Mamede, que partiu para Salvador buscando conquistar outros mercados, a empresa de Pedro Paes também ultrapassou os limites de Sergipe, que já se apresentava saturado, na visão do grupo que já atuava no interior da Bahia e de Alagoas, tanto no atacado, como no varejo de secos e molhados. Além desses, a empresa familiar adentrava aos poucos no comércio Recifense, escoando arroz em “grandes quantidades” para os comerciantes, graças a sua usina de beneficiamento de arroz e milho, fazendo com que a família avaliasse as possibilidades de ir a Recife, uma vez que suas alternativas viáveis eram os Estados fronteiriços, tais como Bahia e Alagoas, mas foram descartados, posto que este era a “mesma coisa que Aracaju”, segundo João Carlos, e aquele já tinha um Paes Mendonça no mercado, o que segundo Mário Hélio, “certamente terminariam por entrar em concorrência, e essa competição não seria saudável para a família” (2004, p.111).

A escolha do mercado recifense foi uma decisão estratégica, visto que o empresário já tinha uma pouca inserção no mercado, além disso, ele viajava com frequência para a cidade, a fim de avaliar o local, no qual inaugurou o primeiro supermercado do grupo Bompreço, em 1996.

3.1.2 - Família Barbosa

O itinerário empresarial do fundador do grupo G. Barbosa e Cia. apresenta aspectos semelhantes com os itinerários dos irmãos Paes Mendonça, sobretudo no que tange a transição das lojas de tipo armazém “de secos e molhados”, para os supermercados. Além disso, como apontou Núbia Marques (1999), a família também é marcada por migrações em contextos diversos: seja da Fazenda Maniçoba para Moita Bonita, por “medo do bando de Lampião” e também por motivos econômicos, que na versão da autora, naquele período a “economia açucareira inviabilizava a permanência dos que gravitam em torno dela”, sendo os Barbosa ligados ao plantio de cana-de-açúcar, seja por mudanças estruturais em Sergipe, transformando as cidade urbanizadas mais atrativas economicamente, migrando de Moita Bonita para Itabaiana, e posteriormente para a capital Aracaju, a qual era “dotada de uma rede escolar que motivava na permanência dos interioranos na mesma”, e também de “uma indústria de expansão”, permitindo “mais conforto material” que o interior (p. 85).

A trajetória empresarial de Gentil Barbosa apresenta-se dois momentos, o primeiro marcado pela atuação ao lado dos Paes Mendonça, e o segundo de forma “independente” ao lado de seu irmão Noel Barbosa. Segundo Núbia Marques (1999), o primeiro trabalho relatado de Gentil Barbosa foi com os irmãos Euclides e Mamede Paes Mendonça no armazém de secos e molhados (1942), lavando garrafas vazias e engarrafando cachaça, para o esposo de sua tia, Euclides, chegando a gerenciar o negócio. Após deixar de trabalhar com os Paes Mendonça, logo após o rompimento entre Euclides e Mamede, Gentil Barbosa trabalhou na padaria de seu tio paterno Manoel Barbosa em Lagarto.

Seu primeiro estabelecimento comercial foi o Armazém 2 de Julho, localizado na rua Pacatuba, no centro comercial de Aracaju, tendo a ajuda de seu irmão Noel Barbosa, atuando no ramo de armarinho, mas ainda não possuíam um elevado patrimônio econômico, como podemos perceber na fala de sua mulher (Josefa Elvira Prata), registrada pela autora: “Eu e Noel [irmão de Gentil Barbosa] fabricávamos picolés para vender. Cheguei a descascar vinte cocos por dia. À noite, já tarde, íamos limpar o armazém e Noel colocar todos os palitos nos picolés” (MARQUES, 1999, p.87). Anos depois, Gentil muda-se para a área do “vaticano”, região onde se concentravam muitas casas comerciais de secos e molhados, e posteriormente, em 1955, em um período em que já havia casas comerciais dos Paes Mendonça, em Aracaju, ele criou juntamente com seu cunhado Manoel Barbosa dos Passos, a empresa com o nome *G. Barbosa e Cia.*, instalando a primeira filial do grupo na cidade de Tobias Barreto, em 1961, uma espécie de supermercado-piloto (GBARBOSA, s.d.).

3.2- OS SUPERMERCADOS E A PROJEÇÃO ECONÔMICA DAS FAMÍLIAS

Apresentamos no capítulo anterior uma tabela referente à década média de surgimento dos supermercados nos estados brasileiros (tabela 03), e vimos que no nordeste, as décadas de 60 e 70 foram o ano médio de surgimento das lojas, considerando-se os pioneiros apontados pela ABRAS (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002). É a partir desse momento os dois grupos familiares se projetam na economia do estado, além de expandir suas redes para outras regiões.

Apresentaremos a seguir os trajetos dos três grupos empresariais, a partir das suas primeiras lojas de supermercados instaladas, e as principais disputas no mercado, relacionando os principais eventos ocorridos entre as empresas, com processos econômicos e sociais na conjuntura em questão.

3.2.1 - Rede Paes Mendonça S/A

A primeira loja no modelo de supermercado da família Paes Mendonça foi fundada em 2 de dezembro 1959, no estado da Bahia, por Mamede Paes Mendonça, porém não foi o primeiro supermercado baiano, sendo o pioneiro inaugurado em 1958²⁰, e não tendo o retorno financeiro esperado foi adquirido por Mamede, liderando cerca de 80% do mercado até década de 80, e posteriormente implementando o primeiro hipermercado como salientou Monteiro *et al.* (2010).

Em relatos contidos em sua biografia, Fátima Fontes (1996) aponta que o interesse de Mamede no novo ramo foi fruto de uma viagem à Argentina para comprar milho alpiste, que estava em falta no Brasil, e voltando pelo Uruguai, deparou-se com o modelo dos supermercados em algumas lojas em Montevidéu, e decidiu adotar aquela forma de venda, convencendo o seu cunhado e sócio Antônio Andrade.

Em menos de um ano, a rede inaugura a segunda loja na Bahia, em 27 de agosto de 1960, que segundo Fontes, a Loja 02 localizava-se no:

Edifício Oceania, na Barra, em frente ao mar de uma importante área turística de Salvador, o que era por demais estratégico, pois se a Loja 01 atendia a segmentos de classe média e média baixa, à 02 coube atender a grupos com níveis de consumo bem mais elevados, em termos qualitativos e quantitativos (1996, p. 30).

A Bahia foi o local onde Mamede fundou o seu primeiro Hipermercado em 1980, década em que o grupo *Paes Mendonça S/A* foi eleito o 6º maior grupo de varejo de todos os continentes. A rede também se estendeu por mais dois estados: São Paulo (1984) e no Rio de Janeiro (1987), firmando uma dimensão nacional da empresa, além desses três estados, a rede também mantiveram lojas em Sergipe, inaugurando o primeiro Hipermercado do grupo em Aracaju no ano de 1983. Um ano depois, a rede foi eleita a 3º maior em faturamento no Brasil (FONTES, 1996; HÉLIO, 2004).

O foco principal dos empreendimentos econômicos da empresa era abarcar a totalidade do mercado, seja alcançando os grupos de consumidores dos diversos setores de “A” a “C”, seja disputando o monopólio do mercado com algumas redes baianas. A inauguração das primeiras cinco lojas, na década de 60, mostra que o grupo contemplou

²⁰ Segundo o site da Associação Bahiana de Supermercados (ABASE), a empresa Raul Schwab & Cia Ltda foi a primeira loja de auto-serviço em Salvador, em 1958, contudo, coube a rede Paes Mendonça S/A firmar esse novo modelo de serviço na capital.

consumidores de bairros de classe média alta às classes mais baixas, conforme a localização das lojas instaladas em determinados bairros da capital baiana. Nos locais conhecidos como “Baixa dos Sapateiros” e o comércio da “cidade baixa”, foram instaladas as lojas 04 e 05, abrangendo as camadas sociais mais baixas; na Rua Visconde de São Lourenço (no centro) e no bairro Nazaré, ambos com perfil de classe média-baixa e média, foram instaladas as lojas 03 e 01, e a loja 02, instalada na Barra, um dos bairros mais tradicionais em Salvador, onde habita boa parte da classe média alta.

Se os Paes Mendonça buscaram o monopólio do mercado, em sua totalidade, buscando ocupar os diversos segmentos de consumidores, isso se intensificou após terem incorporados duas principais redes concorrentes nas décadas de 70 e 80. A primeira delas foi a rede baiana *Unimar – Indústria e Comércio de Alimentos Ltda*, a primeira rede da Bahia, inaugurada em 1958, que foi incorporada gradativamente a partir de 1976, sua concorrente mais forte, controlada por um influente grupo econômico, com estrutura de empresa familiar: os Corrêa Ribeiro, tradicional grupo familiar exportador de cacau. Mas, o que mais chamou a nossa atenção, foi o aparente monopólio do grupo Paes Mendonça na Bahia, que até a década de 80, aproximadamente 80% do mercado baiano era dominado pelo grupo (AVDZEJUS et al., 2012).

Conforme informações extraídas na obra de Fátima Fontes, na longa disputa que acarretou na derrota da *Unimar*, a estratégia utilizada pelo grupo Paes Mendonça resumia-se em uma “política de preços mais acessíveis”, que na concepção de Bourdieu (2005), é um “ataque frontal” aos concorrentes, caracterizado pelos custos dos serviços oferecidos e preços baixos, e um “ataque provocativo” a rede concorrente, devido à localização das lojas da rede Paes Mendonça, “(...) deliberadamente instaladas próximas das concorrentes, num corpo a corpo que, para Mamede, era um deleite” (FONTES, 1996, p.36).

Com a expansão das lojas do grupo no mercado baiano, houve um ganho tanto “quantitativo” (abarcando várias classes de consumidores), quanto “qualitativo”, permitindo que o nome “Paes Mendonça” projetasse no imaginário social, que de acordo com o relato de Fátima Fontes, o nome da loja estaria diretamente associado ao termo supermercado, que em suas palavras a “população já não ia mais ao supermercado, mas ‘ia ao Paes Mendonça’” (p.30).

Diante da situação, o governador da Bahia, Antônio Carlos Magalhães, revitalizou uma antiga empresa estatal em 1980, a EBAL (Empresa Baiana de Alimentos)²¹ tornando-se um *challenger* na disputa pelo mercado, a fim de subsidiar o programa criado em 1979, “Cesta do Povo”, lojas do comércio de alimentos (supermercados, centros de distribuição, etc.) montadas em bairros periféricos, voltadas para a população de baixa renda de Salvador. Enquanto empresa concorrente, a EBAL apresentava, *a priori*, vantagens por fazer parte do Estado, o que provavelmente lhes dava “poder de controle” do mercado, regulando os preços dos produtos ofertados em regiões menos desenvolvidas da Bahia (principalmente no interior), além disso, contava com capital financeiro privilegiado, devido o financiamento pelo Desenbanco (Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia), com recursos logísticos pela empresa de capitalizações PROPAR (Promoções e Participações da Bahia S.A.), responsáveis pela gestão das lojas da “Cesta do Povo”, bem como o capital comercial com o investimento em marketing.

A rede Paes Mendonça – Unimar controlava aproximadamente 70% do mercado baiano, apesar da EBAL espalhar-se por todo o interior do Estado da Bahia e com todas as formas de respaldo oficial e beneficiar-se da propaganda intensa e maciça da mídia sob o controle do então Governador da Bahia, que fez da Cesta do Povo, como era de se esperar, um instrumento político (p. 37).

Conforme o comentário acima, a autora mostra que todo o aparato mobilizado em torno da EBAL não foi suficiente para impedir o controle de grande parte do setor na Bahia. Outro fato importante no trecho é a menção a rede “Paes Mendonça – Unimar”, que segundo as fontes consultadas, quando foi incorporada ao patrimônio da Paes Mendonça, o antigo nome da Unimar foi mantido nas lojas, de forma estratégica, por dois motivos: camuflar o monopólio, do qual era acusada, e aproveitar-se da do “reconhecimento” nome Unimar, pelos consumidores (FONTES, 1996).

A respeito de se manter o nome da empresa incorporada pela rede Paes Mendonça, chamemos a atenção mais uma vez para o peso do poder simbólico de uma “marca” no espaço econômico. Para Bourdieu (2005), o recurso simbólico reside na capacidade de fazer

²¹ Na parte de “histórico”, no site da Empresa EBAL (<http://www.ebal.ba.gov.br>), o programa “Cesta do Povo” iniciou-se com barracas desmontáveis e postos fixos, nos bairros periféricos de Salvador, onde eram comercializados apenas seis produtos: farinha, feijão, arroz, açúcar, macarrão e peixe. Sua criação pelo então governador “ACM”, para frente a Mamede Paes Mendonça, na disputa do mercado varejista de alimentos, foi motivada por “desacertos pessoais”, pelo fato de que Mamede, em algum momento, não colaborou com algum projeto político-partidário do governador (SAMPAIO, 2012).

conhecida uma marca, e na capacidade de fazê-la reconhecida, ou seja, em fazer com os seus consumidores atribuam-lhe crédito e fidelidade à marca.

Nos anos 80, a *Paes Mendonça S/A* passa por duas transformações no sistema de serviço, a primeira é a inauguração do *Hipermercado Paes Mendonça*, localizado em área nobre, ao lado do Shopping Center Iguatemi, sendo reconhecido como um dos seis maiores supermercados de todos os continentes e o terceiro o país. Os “números” apresentados por Fontes dão-nos noção da dimensão da loja: 75 mil metros quadrados de terreno, sendo 25 mil de área construída e os 50 mil restantes de estacionamento.

Esse “upgrade” do modelo de supermercados, não trouxe apenas um aumento da estrutura física, das prateleiras e da variedade de produtos comercializados, entre estes importados tais como “uísque escocês, vinhos portugueses, espanhóis, alemães, franceses e italianos (...)”, mas também um sinal de status social para quem “consumia-o”, “comprar lá, para alguns segmentos sociais [*mais elevados*], tornou-se traço distintivo” (FONTES, 1996, p.44). A segunda mudança veio em resposta à crise econômica dos anos de 1980, no momento de congelamento de preços, onde as empresas de supermercados tiveram que aderir ao modelo de lojas de “sortimento limitado” para driblar a crise, como vimos na segunda parte do capítulo anterior. Diante disso, a *Paes Mendonça* implanta as lojas *Petipreço*, cujas lojas:

Não eram oferecidas embalagens ou embaladores. O número de check-outs era reduzido ao mínimo necessário. Os produtos oferecidos eram básicos. A ênfase repousava em poucas e determinadas marcas e linhas de produtos considerados essenciais e isso visava permitir – e permitia – maior redução dos preços, sem reduzir a margem de lucro, beneficiando a camadas de baixa renda, também ao mesmo tempo, o capital do Grupo (id., 1996, p. 45).

A rede Paes Mendonça, controlada por Mamede Paes Mendonça, depois de ter sido consolidada enquanto potência no varejo, no mercado baiano, expandiu-se para Sergipe, São Paulo e Rio de Janeiro. Aracaju (capital sergipana) foi a primeira a receber as lojas da *Paes Mendonça S/A*, na década de 60, que na verdade foi um retorno ao local de onde planejou sua ida a Bahia, por meio do negócio de “secos e molhados”, instalando em 1983 um hipermercado. No momento de declínio do grupo, as lojas de Aracaju foram vendidas a seu sobrinho João Carlos Paes Mendonça, dando lugar às lojas da rede Bompreço.

Já as duas cidades do Sudeste, foram o alvo de Mamede Paes Mendonça, depois ter conquistado a projeção empresarial na Bahia, sobretudo São Paulo, a maior metrópole do país. Cautelosamente construiu um depósito na cidade, por volta da década de 70, para dar apoio às lojas de Salvador, na recepção e embarque de produtos, que nas palavras de Fontes

(1996): “Algo pequeno e com três empregados apenas. Só um lugar de trabalho, sem contato com o público ou qualquer negócio a ser fechado” (p. 31). Com o passar dos anos, o depósito cresceu e Mamede viu a oportunidade de abrir uma loja na capital paulista, inaugurando em 1984, o *Hiper Paes Mendonça Penha*, na zona Leste, o maior supermercado da metrópole, em 1985, o *Hiper Paes Mendonça Ipiranga*, na zona Sul, e em 1987, o *Hiper Paes Mendonça Morumbi*, o maior das Américas, localizado em zona tradicional de alto poder aquisitivo.

Se em São Paulo, Mamede foi bem sucedido ao inaugurar três Hipermercados, mesmo em momento de crise econômica do Brasil, que atravessou a década de 80, no Rio de Janeiro, onde se estabeleceu após a compra de outra rede de supermercados, a DISCO, começou o declínio do grupo empresarial.

3.2.2 - Rede Bompreço

A segunda rede de supermercados da família Paes Mendonça, *Bompreço*, foi instalada em Recife em 1966, encabeçada por João Carlos Paes Mendonça, filho do empresário Pedro Paes Mendonça (dono de armazéns espalhados nas principais cidades do interior) de mesmo nome, em Sergipe. Devido à projeção da empresa, a qual não apenas vendia para o interior do Estado, mas para parte da Bahia e Alagoas, houve a necessidade de expandir a firma *Pedro Paes Mendonça & Cia*, seguindo os passos de Mamede, instalando uma filial em outro estado, cujo mercado possibilitasse um maior crescimento econômico, frente o “esgotamento” de sua expansão em Sergipe.

Segundo o biógrafo Mário Hélio, o local de instalação da primeira loja foi no bairro Casa Amarela, na zona norte, que na década de 60 era o mais populoso de Recife (cidade cujo mercado já era conhecido por João Carlos, devido à venda de arroz para comerciantes recifenses, produzida pela usina de beneficiamento de arroz e milho, pertencente ao grupo e à compra de farinha que revendia em Aracaju, além do contato com seus fornecedores). A loja não levou o tradicional nome *Pedro Paes Mendonça & Cia*, posto que para o empresário (que lideraria a empresa), marcaria uma nova fase nos negócios.

Depois de percorrer vários lugares do Recife no seu carro, se interessou especialmente pelo bairro de Casa Amarela, o mais populoso da cidade naquele tempo. Para observar as possibilidades do terreno que pretendiam comprar no bairro, por várias vezes ficaram sentados na calçada do distrito policial olhando a rua e contando as pessoas que passavam com sacolas de compras (HÉLIO, 2004, p.114).

O nome de sua primeira loja construída não levou nenhum “nome de família”, preocupando-se com a visibilidade e aceitação pelo público, que já estava acostumado com o nome “Comprebem”, da principal rede de lojas concorrente das lojas Bompreço. A fim de criar uma concorrência de peso, o Bompreço trouxe novidades no serviço – abria as lojas pela noite e não fechava no horário de almoço – uma prática padrão bastante comum atualmente, mas que na década de 60 em Recife, foi uma inovação, que chamou a atenção dos concorrentes, clientes e mídia, fazendo com que a empresa se posicionasse no mercado.

A sua concorrente, que era controlada por um forte grupo econômico que era dono do banco Banorte (Banco Nacional do Norte S/A), responsável por financiar as safras agrícolas em Pernambuco, na década de 40, frente à tática do Bompreço, reagiu por meio de mudanças nas lojas e nos preços²². Como chegou a mostrar Mário Hélio, a primeira ação do grupo Recifense foi investir no marketing, anunciando uma “nova fase” do Comprebem, que representava mudanças nas lojas e nos preços. Em contrapartida, o grupo de João Carlos passou a cobrir o preço das ofertas do concorrente, e para convencer os clientes que iam a sua loja, utilizava-se do blefe ao falar que a semelhança de preços era porque a Comprebem copiava-o (HÉLIO, 2004). Um ano depois, a segunda loja da Rede Bompreço é inaugurada, juntamente com um forte investimento midiático por João Carlos, distribuindo cupons para compras de mercadorias, e sorteios de televisores no programa de TV *Noite de black-tie*, aos sábados à noite.

Ainda no fim dos anos 60, período do golpe militar, o Bompreço instala mais duas lojas em Recife, em 1969, no Parque Amorim e no Ceasa, e contavam com um layout mais dinâmico, além de algumas novidades implementadas, logo após a viagem de João Carlos a “terra natal” dos supermercados, os EUA, que segundo Hélio (2004), causaram grande impacto nos consumidores, que desfrutaram de um “carrossel no meio da loja de brinquedos” e uma “rotisseria”, além de um chefe de cozinha uniformizado, incomum ainda nas lojas do Nordeste (p. 140). Dois anos depois, outras duas lojas são instaladas nos bairros Arruda e Boa Viagem, sendo que esta loja foi considerada, em sua época, a mais moderna do país. Visando modernizar cada vez mais suas lojas, João Carlos acionou o apoio de uma entidade

²² O Banco Nacional do Norte S/A foi fundado pelo industrial Manuel Baptista da Silva em 1942, português, que veio ainda jovem para o Brasil, estabelecendo-se na cidade de Limoeiro, interior de Pernambuco, onde familiares mantinham estabelecimento comercial. Formado em Medicina na Bahia, com especialização em Paris. Suas atividades empresariais começaram quando seu sogro o chamou para trabalhar na firma Mendes Lima & Cia. Com isso, adotou o nome Manuel Mendes Baptista da Silva, por causa da sociedade Mendes Lima & Cia, da qual foi o maior acionista.

congregadora de aposentados de alto nível, que prestavam assistência empresarial, a fim de receber assessoria e facilitar sua expansão no mercado Pernambucano.

Nas décadas de 70 e 80 foram instaladas oito lojas da rede, com filias em outros estados. Em 1973 foi aberta uma loja na Av. Caxangá (Bompreço Caxangá), lançando na cidade um self-service de atacado, cujo modelo já tinha sido implantado somente pela Makro, em São Paulo, mas que não deu certo, devido ao conflito entre o varejo e a venda por atacado, e como nesse período o Brasil passava pela primeira crise mundial do petróleo, e o fim do milagre econômico, houve uma escassez de mercadorias, e o modelo de atacado demandava por grandes quantidades. Em 1974, a rede expande-se para as cidades de Maceió e João Pessoa, e entra na lista das 500 maiores empresas brasileiras, na 470ª posição, e no ano seguinte, inaugura o Hiperbompreço em Campina Grande.

Vimos no segundo capítulo, quando abordamos sobre a estrutura dos supermercados no Brasil, que com a segunda crise do petróleo em 79, o poder de compra dos brasileiros diminuiu, afetando as vendas no setor, levando os empresários a implantarem um modelo de loja “desprovida de serviços especiais, e que comercializa um número reduzido de itens”, como pronunciou, em 1981, João Carlos na Câmara dos Deputados em Brasília, cuja fala foi registrada na obra de Mário Hélio (2004, p.152). Assim, nesse ano surgem as lojas “Balaio” do grupo Bompreço, porém o investimento nessas lojas não foi priorizado, devidos às pequenas margens de lucro.

Na década de 80, período em que economia brasileira passa por um desempenho negativo, marcando uma austeridade e escassez no mercado alimentício, o grupo Bompreço consegue expandir-se para a região de maior concentração de supermercados e de maior concorrência, Sudeste, instalando em 1981 duas lojas em São Paulo, na Av. Ricardo Jafet com Vergueiro, e outra loja na Vila Prudente, e uma loja em Vitória, no Espírito Santo, e no final da década (1989), inaugura o Hiper Farol em Maceió.

Buscando investir mais em marketing e em relações públicas, como aconteceu em 1968, quando cupons foram distribuídos no programa de TV, o grupo criou o “Encontro Bompreço com a Dona de Casa”, reuniões públicas que possibilitava um contato direto entre as consumidoras do sexo feminino com o Bompreço, sendo mudado para o “Encontro Cliente Bompreço”, que não se limitava mais ao público feminino, formalizado na década de 90.

A implantação do Plano Real na década de 90, cujo valor da nova moeda apresentava uma paridade com o dólar, aumentou o número de importados, abriu as fronteiras do mercado nacional, “globalizando-o”, e intensificou a parceria com empresas estrangeiras. É nesse

período que as redes nacionais de supermercados passam a concorrer com as redes multinacionais, tais como a *Sonae S/A*, a *Walmart*, a *Royal Ahold*, além da *Carrefour* e da *Makro*, presentes no mercado brasileiro desde a década de 70, e buscando uma saída para não “quebrarem” ao enfrentar as concorrentes estrangeiras e para financiar expansões com um custo mais baixo, as empresas nacionais optaram pela abertura de capital.

Visando a nova estrutura do mercado, o Bompreço optou abrir o capital da empresa estrategicamente para enfrentar o *Carrefour* em Pernambuco, em 1996, sendo procurada no mesmo ano pela rede holandesa *Royal Ahold*, uma das maiores grupos internacionais no setor de varejo, ano de inauguração do Hiper Boa Viagem (EXAME, 1997).

No ano seguinte, ela incorpora 44 lojas da rede Supermar e seis lojas da Petipreço, em 1999, ambas baianas, controladas pelo Grupo Paes Mendonça, de seu tio Mamede Paes Mendonça. Em entrevista para uma matéria da revista de edição número 635 (1997), João Carlos apontou que tinha consciência da compra de uma empresa que passava por dificuldades crônicas, que segundo a matéria:

No ano passado, a Supermar teve um prejuízo de 30 milhões de dólares. Seu patrimônio líquido estava negativo em 15 milhões e o endividamento geral ultrapassava os 100%. A rede devia 100 milhões de dólares na praça, 80% no curto prazo. Em debêntures, eram mais 120 milhões de dólares. Seus números contrastam com os estampados no balanço do Bompreço. Em 1996, o Bompreço lucrou cerca de 25 milhões de dólares. O endividamento geral era de apenas 52,5%.

Conforme dados coletados no site do BNDES e no Observatório Social, em 1995, ano anterior à abertura de capital do Bompreço, a empresa apresentava um faturamento bruto de 1.176,4 milhões de reais, sendo a quarta rede em faturamento no Brasil, ficando atrás da Casa Sendas (1.324,0 milhões – 3º), da Pão de Açúcar (3.169,3 milhões – 2º) e do Carrefour (4.682,6 – 1º), já o número de empregados na empresa era de 8.576, que no ano após a entrada de capital da Royal Ahold, o número subiu para 14.837.

A abertura de capital foi o início do processo de transição de investimento de João Carlos, que nos anos 2000 anunciou a venda da rede Bompreço, com 110 lojas (juntamente com a HiperCard e Bomclube, coligadas a empresa) e fundou a empresa JCPM, retirando-se do cenário do varejo (MACIEL & LADEIRA, 2002). Dados sobre as demonstrações contábeis do Bompreço mostram que no ano de 2000, o lucro líquido foi bastante reduzido em comparação com o ano anterior, e em comparação com o ano posterior, o lucro aumentou aproximadamente 17 vezes, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 9.0 - Indicadores de Lucro Líquido em mil reais

Anos	1999	2000	2001
Lucro Líquido	19.123	3.573	60.087

Fonte: Bompreço S.A. Supermercados do Nordeste. Demonstrações Contábeis. In: Instituto Observatório Social – Relatório Geral de Observação (2003).

De 2001 a 2002, já comandada pela Ahold, adquiriu cinco lojas com a bandeira "STOC", do concorrente francês Carrefour, duas em João Pessoa; uma em Campina Grande (Paraíba); uma em Petrolina (Pernambuco) e outra em Teresina (Piauí). Ainda nesse período, adquiriu a rede G Barbosa e as operações de nove lojas da Rede Luzitana, do Maranhão (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2003). Após a compra, a rede holandesa enfrentou crises contábeis e anunciou a venda do Bompreço, que foi adquirida em 2004 pela rede americana WalMart.

Em abril deste ano [2003], os acionistas do Ahold, às voltas com escândalos contábeis e uma dívida de 12 bilhões de euros, puseram a placa de "Vende-se" em seus ativos no Brasil, na Argentina, no Peru e no Paraguai [...] Até então, os holandeses do Ahold vinham reeditando o mesmo movimento expansionista que Pão de Açúcar e Carrefour, ambos com sede em São Paulo, o português Sonae, de Porto Alegre, e o carioca Sendas fizeram em suas áreas de atuação. Em 1996, desembarcaram no Nordeste associados ao Bompreço, do empresário João Carlos Paes Mendonça, com base em Pernambuco. No ano seguinte, arremataram a rede baiana Supermar. Em 2001 foi a vez da sergipana G. Barbosa e, em 2002, de nove das 16 lojas da maranhense Lusitana. A expansão levou o Ahold a deter cerca de 70% do mercado nordestino e atingir vendas de 4,1 bilhões de reais em 2002 (EXAME, 2003, p.1)

3.2.3 - Rede GBarbosa

A firma Sergipana de *G.Barbosa & Cia* adentrou no mercado da capital, no ramo de atacado, vendendo bebidas e conservas, passando a serem os primeiros distribuidores da cerveja Boêmia, em Aracaju, na década de 50, período em que já havia a casas comerciais da família Paes Mendonça. Com o surgimento da nova metodologia de venda, que obrigou aos comerciantes do atacado e varejo a adotarem, segundo Marques (1999, p.73): uma “versatilidade na oferta de produtos, açambarcamento de espaços, cada vez maiores, concentração financeira e rapidez no atendimento, investimento concentrado num ramo do comércio”, os irmãos Noel e Gentil Barbosa, abriram o primeiro supermercado do grupo em 1963 (voltado para as classes de menor poder aquisitivo), quatro anos depois do

Supermercado Paes Mendonça, na Bahia, e do supermercado-piloto da firma *Pedro Paes Mendonça & Cia.*

Nos anos 80, após ampliar o número de filiais na capital e no interior do estado, abre a primeira filial fora de Sergipe, nos municípios baiano de Esplanada e, em 1999, em Feira de Santana (BA), o segundo município mais populoso do estado, inaugurando um Hipermercado, e somente nos anos 2000, a marca estreou na capital da Baiana, Salvador, passando no mesmo ano a comercializar produtos farmacêuticos, com as Farmácias GBarbosa. No mercado Baiano, com a instalação de um Hiper GBarbosa, a rede tornou-se uma concorrente capaz de enfrentar a rede Bompreço no estado, entrado com 59,06% da variação do faturamento do mercado capital Salvador, fruto da “prática agressiva de preços, que possibilitou o aumento do consumo da população de Salvador” (CHIESSA, 2003, p. 41).

Após o falecimento do fundador principal, Gentil Barbosa, em 2001, a rede passou a ser administrada pela Royal Ahold, após uma negociação iniciada há três anos, seguindo uma “tendência” entre as redes nacionais de varejo de maior porte: a abertura de capital ou a venda da empresa por não resistir à concorrência com as redes multinacionais. Segundo publicação no site Valor Econômico (2005), na negociação ficou acertado que a família de Gentil Barbosa continuaria com o controle do patrimônio físico, que foi alugado a empresa holandesa, e teria participação nas vendas. Na época da venda, a rede era a nona maior empresa do setor, cuja participação na economia nacional era de 0,9% (JORNAL DO COMÉRCIO, 2011).

Em 2005, por motivos financeiros a Royal Ahold vende o GBarbosa para a rede o fundo de private-equity americano Acon, e expande-se para Maceió, capital Alagoana, onde possui cinco lojas, e no ano seguinte, a rede foi vendida ao grupo chileno Cencosud. Antes da alienação das lojas da rede para a Royal, segundo dados publicados pelo parecer da Secretaria de Direito Econômico (2003), o grupo GBarbosa possuía 17 lojas: quatorze em Aracaju (concentradas em bairros de classe média e classe média baixa, sendo que a loja que mais fatura fica em bairro de classe alta, Jardins), duas em Feira de Santana, na Bahia, e uma na capital, Salvador, localizada em uma das avenidas mais importantes da cidade, a Antônio Carlos Magalhães.

3.3 – DECLÍNIO E VENDAS DAS REDES DE SUPERMERCADOS

A entrada das redes multinacionais no mercado brasileiro a partir da década de 90, período em que o novo plano econômico, o Real, possibilitou na queda da instabilidade econômica brasileira, muitas empresas nacionais do varejo passaram a ser vendidas por não resistirem à concorrência de novos entrantes (Sonae, Wal-Mart, Royal Ahold) e o fortalecimentos de outros já presentes (Carrefour, Pão-de-Açúcar, etc.). A principal estratégia dessas redes, para aumentarem suas produtividades, é a aquisição parcial ou integral de redes menores de supermercados, que por um lado permitiu uma saída estratégica contra a falência de grupos controladores nacionais, por meio da abertura de capital, além de possibilitar em novos investimentos de custos elevados e no saneamento de dívidas.

Segundo Martins et al. (1999), a abertura econômica nos anos 90 resultou em uma mudança brusca no mercado nacional, com o aparecimento de concorrentes de todas as partes com um variedade de produtos e serviços bastante competitivos, que a maioria das empresas não resistiram: “Os produtores locais viram rapidamente seus espaços nas prateleiras de supermercados, lojas de departamentos etc. serem ocupados por produtos “made in China”, “made in Argentina”, países europeus, Estados Unidos da América, enfim, o mundo” (p. 124).

Todavia, a abertura de capital, pode não se apresentar como uma estratégia confortável para as empresas, sobretudo, as empresas familiares, posto que ela faz surgir um novo grupo de dirigentes e um novo modelo de governança. Mesmo que estas empresas não possuam problemas financeiros aparentes, as fusões evitam que elas não entrem em falência e que garantam suas existências, mesmo que as gerações posteriores deem continuidade aos negócios (MARTINS et al, 1999).

O processo de fusões e aquisições de empresas no Brasil concentrou-se nos setores, de alimentação, bebidas e fumo, de 1993 a 1996; em 1996/97 predominaram os setores financeiro, petroquímico, eletroeletrônico e de autopeças, conforme dados apresentados por José Carlos Miranda e Luciano Martins, no artigo *Fusões e aquisições de empresas no Brasil*. Na década de 90, o setor de alimentos foi o terceiro no ranking das transações, ficando atrás do setor financeiro petroquímico, devido o processo de privatização das empresas estatais, e do setor financeiro. Nesse processo, as empresa estrangeiras foram as principais adquirentes, que de acordo com os autores, das 308 (trezentos e oito) transações, cujas informações foram obtidas, 157 eram empresas estrangeiras e 125 nacionais, sendo que aquelas foram distribuídas setorialmente em indústrias farmacêutica, higiene e limpeza (97,1%),

eletroeletrônica (96,3%), química (88,6%), alimentar (82,4%), autopeças (74%), comércio varejista (73,5%) e financeiro (60,3%) (MIRANDA & MARTINS, 2000).

Voltando-se para os supermercados, um estudo mais direcionado, apontou que as compras e vendas das lojas, nesse contexto, intensificaram nos anos de 1997, 1998 e 1999, com o número de 50 aquisições no setor, como mostrou Brumatti (2002), em trabalho monográfico sobre fusões no setor de supermercados na década de 90. Se no geral, o maior número de adquirentes no Brasil foram as empresas estrangeiras, quando debruçamos no setor de supermercados, 64% das aquisições foram realizadas por empresas nacionais, sendo que 53% foram do grupo Pão-de-Açúcar, segundo a autora.

No que tange ao nosso universo analisado, os processos de venda as três redes: Paes Mendonça S.A, Bompreço e G.Barbosa, compreende um período de 1997, com a venda das primeiras lojas controladas pela baiana Paes Mendonça, a 2002, com a venda da GBarbosa. Dentre as diversas motivações que levaram a venda das marcas, a principal foi fruto da concorrência com as redes multinacionais, que fizeram com que os empresários fundadores e sucessores “desistissem” do varejo, atrelado a endividamentos e oportunidades de lucros econômicos em outros setores.

Sinteticamente, apontamos alguns possíveis fatores que levaram ao declínio e as vendas dos três nomes de supermercados, a começar pela Paes Mendonça S.A, que após a compra da Disco (RJ) entre 1987 a 1990, endividou-se a ponto de operar no vermelho por cinco anos, que segundo Fontes (1996) a compra da endividada rede carioca foi o “salto mortal” do empresário Mamede, o qual “confiou no amigo que lhe vendeu a Disco, Amaral, e perdeu muito dinheiro com os estoques fantasmas que recebeu na compra das lojas” (p.93), além de contrair empréstimos elevados para tentar sanear as dívidas²³. Um fato curioso é que já em 1995 (ano da morte do empresário), Mamede já se encontrava fora do mercado baiano há três anos, devido à venda das lojas baianas ao grupo Oderbrecht, em 1991, pertencente a Norberto Oderbercht.

Atrelado à compra de uma rede endividada, ainda houve a resistência de Mamede em investir no mercado financeiro, não se capitalizando ao comprá-la e evitando abrir o capital, uma via contrária a tendência das empresas nacionais naquela época, decisão que foi contrária ao restante o grupo familiar envolvido no negócio. E essa problemática foi fruto de uma característica bastante forte entre as empresas familiares: a centralização e a personificação da

²³ A rede Disco parecia ser bastante problemática quanto às negociações de venda de suas lojas, chegando a vender, não entregar as lojas vendidas e não devolver o dinheiro ao Grupo Pão-de-Açúcar, em 1990.

empresa no líder (BARBOZA, 2013), que inviabilizou no planejamento voltado para o preparo do sucessor da empresa familiar, como salientou Fátima Fontes (1996, p.95) que “quando ele [Mamede] delegou parcelas de seu poder, tentou delegar a profissionais, mas houve resistências internas e, para conciliar, ele correu outro risco: ficar sem sucessores, para mexer no patrimônio”.

Frente aos empecilhos, as lojas foram vendidas ano a ano a três grupos: as lojas da Bahia para os grupos Oderbercht (Paes Mendonça), Pão de Açúcar (arrendamento de 25 lojas - 1998) e para o Bompreço (Supermar – 1996/Petipreço - 1999); as lojas de Aracaju para o grupo Bompreço, e as lojas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte para o grupo Pão-de-Açúcar. Somente após a morte de Mamede Paes Mendonça, em 1995, o grupo conseguiu estabilizar-se, equilibrando receita e despesa e passou a ser comandada por Vander Vasconcelos. Mesmo com a crise enfrentada na década de 90, o grupo Paes Mendonça conseguiu manter-se no ranking das melhores empresas de supermercados, de acordo com a matéria da revista Exame de 1997:

No comando do grupo, que hoje é o quinto maior do país no ramo de supermercados, não está nenhum dos filhos de Mamede. O responsável pela condução dos negócios hoje em dia é Vander Luiz Vasconcelos, seu sobrinho, que se sentou na cadeira de superintendente do grupo (EXAME, fev., 1997).

Em 1999, Abílio Diniz, presidente do grupo Pão-de-Açúcar, divulgou em imprensa que a marca Pães Mendonça deixará de existir. Naquele ano, o Pão-de-Açúcar fechou contrato (onde todos os herdeiros assinaram) de locação das 25 lojas restantes dos Paes Mendonça (6 lojas em São Paulo, 1 em Belo Horizonte e 18 no Rio de Janeiro.) dos antigos 150 estabelecimentos. O declínio dos investimentos do grupo Paes Mendonça no setor de supermercados faz lembrarmos-nos de uma frase dita por João Carlos Paes Mendonça a revista *Isto é dinheiro*, de fevereiro de 2010: “Ninguém entende de varejo no Brasil”, “nem eu mesmo”. Porém, diferentemente da rede de seu tio Mamede, a Bompreço não passou por um momento de crise que a obrigasse a vender suas lojas para sanar dívidas elevadas, contudo a decisão por abrir o capital está mais ligada a uma estratégia para obter investimos para enfrentar a concorrência das multinacionais (sobretudo para enfrentar a Carrefour em Pernambuco).

Inicialmente, o Bompreço fez parceria com a rede holandesa Royal Ahold em 1996, compartilhando 50% do controle acionário do grupo, e quatro anos depois a outra metade

pertencente ao Bompreço é vendida para a Ahold, marcando assim, o encerramento de 52 anos de atividade empresarial como supermercadista. Em 2003, a rede holandesa coloca a venda o Bompreço, tendo como os possíveis compradores o Carrefour, o Pão-de-Açúcar e a Wal-Mart, sendo este último o comprador do Bompreço²⁴.

Uma das matérias da revista Exame de 2003, apontou na época que a venda do Bompreço seria a maior venda o setor no país, capaz e mudar o cenário nacional, criando uma expectativa sobre quem iria “se dar bem” com a aquisição da rede, uma vez que ou Pão-de-Açúcar consolidaria sua liderança em número de lojas e volume e vendas, ou o Carrefour retomaria a liderança, ou o Wal-Mart ficaria com a metade do volume de vendas da empresa líder:

Embora as cinco maiores cadeias de supermercados brasileiras sejam hegemônicas em suas regiões, nenhuma delas tem uma presença que se possa chamar de nacional. O Pão de Açúcar, líder do setor, com vendas de 11,2 bilhões de reais em 2002, tem 76% de suas 500 lojas concentradas no estado de São Paulo e escassa presença no Rio de Janeiro e em outras regiões, como Sul, Nordeste e Centro-Oeste. O cenário, no entanto, pode estar prestes a mudar com a aquisição do Bompreço (MANO, 2003, Ed. 0799).

Em 2004, a americana Wal-Mart (maior empresa de supermercados do mundo) torna-se a nova controladora do Bompreço, assumindo suas 118 lojas, além de levar metade das 32 unidades do G. Barbosa, em Sergipe e Bahia, fazendo com que a rede saltasse da sexta colocação no ranking nacional, para a terceira posição, firmando seu “lugar” na corrida por aquisições de lojas, graças ao impedimento que o grupo Pão-de-Açúcar deparou-se, o qual consistia na possível vedação da compra pela Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), sob a alegação de concentração de mais 75% do mercado, só em Salvador (CANÇADO, 2004).

O caso da venda da rede GBarbosa apresenta alguns aspectos das vendas das duas redes anteriores, destacando-se a competição com as multinacionais e, sobretudo o falecimento do fundador do grupo, em 2001, culminando na venda da rede ao grupo Royal Ahold, no ano seguinte, uma vez que seus herdeiros não deram continuidade no ramo de varejo, criando seus próprios negócios (OLIVEIRA, 2014). Após as dívidas da empresa holandesa, a marca GBarbosa foi vendida mais duas vezes, em 2005 para a empresa norte-

²⁴ A rede Royal Ahold adentra o mercado nordestino em 1996, por meio do Bompreço, e com o passar os anos adquirem a Supermar (BA), em 1997, a GBarbosa em 2002, 19 lojas da Lusitana, chegando a deter 70% do mercado nordestino em 2002, segundo a revista Exame (2003).

americana de investimento a Acon Investments, e posteriormente para a rede chilena *Cencosud S.A.*, em 2007.

Antes de sua venda, o GBarbosa ocupava a nona posição no ranking das maiores empresas de supermercados do País e o terceiro lugar no ranking das empresas com capital 100% nacional, como apontou Garcia (2001), além de ser a principal rede em Sergipe, gozando de uma boa relação com o governo do estado, uma vez que, segundo Marques (1999), a rede GBarbosa era uma das empresas de Sergipe que mais recolhia impostos e contribuições sociais no estado.

As aquisições das empresas no varejo seguiram um caminho vertical descendente que vai das empresas maior porte, no início da década de 90, passando pelas empresas de médio porte, até chegar às empresas de pequeno porte, no começo dos anos 2000. As empresas que nos debruçamos concentravam-se no nordeste, (com exceção da Paes Mendonça, que também esteve presente, com peso relativo, no sudeste) e devido a suas projeções, despertaram o interesses de redes internacionais, que estrategicamente mantiveram o nome das antigas marcas, frente ao reconhecimento dos consumidores, exceto ao nome Paes Mendonça que desapareceu no mercado, como foi dito em parágrafos anteriores.

Nas biografias sobre a vida empresarial de Mamede Paes Mendonça e João Carlos, observamos que o investimento exclusivo no setor de supermercados não era mais uma alternativa para quem quisesse aumentar o capital econômico, buscando diversificar seus investimentos em áreas mais próximas e em crescimento, tendo como tendência na década de 90, a expansão dos *Shopping Centers*.

3.3.1 - Diversificação dos negócios

Entre os atores econômicos investigados, os outros empreendimentos econômicos continuaram concentrados no setor de prestação de serviços, tais como shopping centers, restaurantes, postos de serviços, entre outros. Por dedicar-se exclusivamente aos supermercados, não faremos menção à figura de Gentil Barbosa, atendo-nos aos empresários da família Paes Mendonça.

O grupo do varejista Mamede Paes Mendonça partiu para o investimento no restaurante de luxo *Baby-Beef Paes Mendonça* (década de 70), que funcionava no primeiro Hipermercado do grupo, voltado para camadas sociais mais altas (A e A-B), sob a alegação da falta de um restaurante de “padrão internacional” em Salvador (FONTES, 1996). Essa nova

empreitada não acarretou em um alto custo para o empresário, uma vez que ele retirava a matéria prima necessária para seu funcionamento, dentro de suas lojas de supermercados. Ainda na década de 70, entrou no ramo dos postos de serviços por meio da compra de terreno que ficava ao lado do primeiro Hiper Paes Mendonça, no qual havia um pequeno posto já construído antes da compra. Assim, aproveitando-se da oportunidade, investiu no serviço que acabou tornando-se, em 1982, um dos maiores postos do país, o *Hiperposto Paes Mendonça*, contudo não foi possível obter informações detalhadas, devido à insuficiência de dados. Em 1984, abriu em São Paulo outro restaurante, especializado em massas, o *Muller Pizzaria e Restaurante*.

As suas aquisições estavam ligadas a circulação de mercadorias entre suas lojas de supermercados e restaurantes, o que pode representar uma baixa diversificação, ou uma diversificação horizontal, a respeito da compra da empresa Frisuba (Frigoríficos do Sudoeste da Bahia), garantindo o abastecimento de carne para a rede Paes Mendonça – Unimar – Petipreço. O empresário também foi representante de três marcas, a anglo-mexicana “Querosene Aurora”, a *Whisky Ballantine’s* e a alemã *Langguth*, de vinhos, tendo exclusividade de representação das duas últimas marcas no Brasil.

Acreditamos que um dos motivos que levaram o grupo a falência foi o não investimento em outras áreas econômicas que estavam em crescimento nos anos 70, 80 e 90, preferindo reinvestindo todo o lucro da empresa em um setor que começava a sofrer prejuízos com as constantes crises econômicas no Brasil, e que em poucas décadas os supermercados nacionais enfrentariam uma concorrência maior com as empresas estrangeiras. Chegamos a tal conclusão, por comparação com os investimentos, feitos por seu sobrinho João Carlos, em setores que estavam em crescimento no Brasil, conservando e aumentando seu patrimônio, assegurando sua posição na esfera econômica.

Os outros investimentos de João Calos Paes Mendonça podem ser divididos em antes da venda do Bompreço (na época em que era o dono, o empresário investiu em três áreas: alimentícia, financeira e comunicacional) e depois da venda (criando o Grupo JCPM, com amplo raio de atuação em shoppings e empreendimentos imobiliários). Na indústria alimentícia, João Carlos adquiriu e ampliou a indústria de sucos e doces Palmeiron S/A, que se encontrava em situação crítica, com sede no município de Belo Jardim, vendida anos depois para a Arisco, implantou o projeto da Frutivale, no Vale do São Francisco, para produção de tomate e de frutas nobres (uvas, mangas, melões, etc.), e criou a Avícola Dagma. Todavia, esse investimento não ganhou as dimensões dos outros dois realizados nos

anos 70 e 80, que serviram para aumentar os recursos econômicos e o raio de influência do empresário por meio da mídia.

No início dos anos 80, o dono do Bompreço criou algumas estratégias visando encurtar a distância com seus clientes, buscando fortalecer o capital simbólico residente na fidelidade ao serviço da empresa e o seu marketing, tais como programas de encontro com os consumidores que davam dicas de economia e compra. Todavia, o instrumento de fortalecimento da “fidelidade do cliente” que se mostrou mais eficaz, implantado pelo empresário, foi o cartão Hiper, o qual repercutiu no aumento das vendas do grupo, trazendo consigo duas novas empresas criadas dentro do grupo Bompreço para auxiliar na administração do cartão de crédito, a Hipercred, e na prestação de serviços, a Bomcred.

Inicialmente, o cartão da loja Bompreço foi lançado em 1970, e estava voltado para as operacionalizações de venda nas lojas da rede, contudo, paulatinamente, o cartão passou a ser solicitado por outros estabelecimentos, a exemplo dos *Mini Shopping Centers* em Natal, Maceió e Recife, e em 1993 o cartão, que era chamado de “cartão fidelidade” na sua criação, passou a ser utilizado amplamente como cartão de crédito, com o nome Hipercard. A bandeira de loja pioneira a ser aceita em outros estabelecimentos foi vendida em 2004 para o Unibanco, um dos maiores grupos financeiros do Brasil.

Vimos em parágrafos anteriores que o empresário João Carlos investiu na publicidade de sua empresa através do programa de auditório *Black-tie*, do Sistema Jornal do Commercio, uma rede Pernambuco, que nos anos 80 entrou em crise por não conseguir acompanhar a modernização tecnológica, decaindo financeiramente. Em artigo sobre a pernambucana TV Jornal do Commercio, a autora Aline Maria Lins (2004) afirma que um dos principais fatores para o enfraquecimento e desequilíbrio da emissora foi fruto da má administração do eng. Paulo Pessoa de Queiroz, filho do dono Francisco Pessoa de Queiroz, o qual se afastou da direção da empresa para assumir o mandato de senador. Além disso, o ponto crucial foi uma reviravolta estrutural nas emissoras regionais em todo o Brasil, que perderam espaço para as grandes redes nacionais concentradas no polo Rio-São Paulo, para onde convergiram as produções e verbas destinadas à publicidade.

De acordo com Mário Hélio, devido ao peso da emissora, o senador pernambucano Marco Maciel, que era ministro da Casa Civil em 86, convidou alguns empresários para que tomassem alguma solução para salvar a empresa, indicando João Carlos para coordenar o grupo composto por dez empresários, que passaram a se desinteressar pelo negócio. Assim, restaram apenas João Carlos e seu sócio Gustavo Queiroz, que este por sua vez, vendeu sua

parte da empresa a João Carlos, por não oferecer retorno financeiro devido ao alto investimento em equipamentos modernos e às mais de 300 ações trabalhistas movidas contra a emissora.

Em livro publicado sobre a história do empresário pernambucano e ex-deputado Gilson Machado Guimarães Filho, intitulado *Gilson Machado: De Capeta a Constituinte* (2012), os autores Angelo Castelo Branco e Ana Cristina Lima apresentam em um capítulo referente ao papel do empresário em relação entre as empresas pernambucanas e o Sunab (Superintendência Nacional de Abastecimento) uma motivação plausível para a aquisição de uma rede de comunicação em crise, por João Carlos. Em um trecho do capítulo, os autores mostram como era essa relação:

Na época dos militares, a Sunab era um terror para os empresários. O recém-chegado grupo Bompreço sofria as consequências de uma fiscalização acompanhada pela polícia e a imprensa, com grande estardalhaço. Isso fazia com que a opinião pública se posicionasse contra o supermercado (p. 225).

Dando continuidade aos parágrafos posteriores do referente texto, percebemos que a aquisição do Sistema Jornal do Commercio de Comunicação foi uma estratégia para dirimir a imagem negativa construída pela imprensa, assim, como empresário do ramo de comunicações, “passou a ser respeitado ‘dessas delongas demagógicas de fiscalizações com polícia’” (BRANCO; LIMA, 2012).

Vindo a ser o único dono da emissora, João Carlos investiu massivamente na propaganda do jornal, em equipamentos gráficos modernos e na reformulação da sua redação, conseguindo tirar a empresa do vermelho, em sete anos de investimentos. Atualmente o sistema JC é formado pelo Jornal do Commercio, portal JC Online, TV Jornal (afiliada a SBT), Radio Jornal e Jornal JC/CBN, e cinco emissoras de rádio distribuídas pelo interior do estado (LAURIA et al., 2010).

Após a venda total do Bompreço para a Royal Ahold, o empresário fundou uma nova empresa, a JCPM, visando investir em áreas em crescimento (shopping centers e imobiliárias) que apresentavam um retorno financeiro maior que o setor de supermercados, além de não se defrontarem com concorrentes estrangeiros. O foco principal do empresário foi o setor de shopping centers, presente no Brasil desde 1966, mas que passou a crescer efetivamente a partir de 1989, contudo, houve uma desaceleração do crescimento do setor, em virtude “das condições macroeconômicas desfavoráveis” e de restrições imobiliárias, de acordo com relatório do BNDES, escrito por Branco et al. (2007), segundo os quais a média de shopping

centers construídos de 2000 a 2005 foi de nove a dez estabelecimentos por ano, e entre 2006 a 20013, foram construídos em torno de 20 shoppings por ano, conforme dados da Abrasce (2013), número superior a média de nove por ano, no período que vai de 1989 até 1992, segundo Santos, Costa e Carvalho (1996).

Sendo um setor que apresentava um faturamento elevado, não havia faltavam motivos para que João Carlos investisse nele, mesmo no Nordeste, onde as três principais capitais (Salvador, Recife e Fortaleza), são as que detêm o maior potencial de consumo da região (ISTOÉDINHEIRO, 2011). Antes mesmo de inaugurar o primeiro shopping construído pelo Grupo JCPM, o Shopping Salvador, em 2007, o empresário João Carlos já possuía uma participação acionária de 30% do Shopping Tacaruna em Recife, desde 1997. Atualmente o grupo possui ações em doze shoppings espalhados por cinco estados e no setor imobiliário, os investimentos do grupo JCPM são bastante recentes, compreendendo condomínios residenciais, edifícios empresariais e projetos de construção de imóveis no setor hoteleiro. (GRUPO JCPM, 2013):

Tabela 10 – Participação acionária nos SC's

Shopping Centers	Participação Acionária	Shopping Centers	Participação Acionária
Riomar Recife (PE)	80,3%	Shopping Villa-Lobos	20%
Shopping Recife (PE)	33,33%	Salvador Shopping (BA)	95%
Shopping Tacaruna (PE)	67,6%	Salvador Norte Shopping (BA)	60%
Shopping Guararapes (PE)	50%	Riomar Fortaleza (CE)	80%
Plaza Shopping (PE)	23%	Shopping Jardins (SE)	60%
Shopping Granja Vianna (SP)	25%	Riomar Aracaju (SE)	60%

Fonte: Site do Grupo JCPM.

A nova marca empresarial presidida por João Carlos também se caracteriza como uma empresa familiar, com a participação na gerência do grupo de: seus dois irmãos José Eduardo Paes Mendonça e Reginaldo Paes Mendonça, de seu genro Marcelo Tavares de Melo, além da diretoria composta por seus três netos, Marcelo Tavares de Melo Filho, João Carlos Paes Mendonça Tavares de Melo e Renato Paes Mendonça Tavares de Melo.

Por fim, enquanto que os dois grupos empresariais anteriores diversificaram seus investimentos ainda no período de chefia dos fundadores das empresas de supermercados, o grupo empresarial familiar GBarbosa só apresentou diversificações posteriormente, a destacar

a NB participações de Noel Barbosa de Jesus, com ações nos shoppings Riomar e Jardins (ambas com 40%), Pedro Barbosa (filho de Gentil Barbosa), dono da empresa Contorno Veículos, revendedora de automóveis, e Álvaro Fonseca de Oliveira Neto (filho de Noel Barbosa), o qual está a frente da Petrox, distribuidora de combustíveis, cujo grupo controlador é a NB Participações.

O presente capítulo foi voltado para a apresentação dos trajetos empresariais dos três grupos empresariais buscando captar informações que indicassem os principais traços nas relações sociais e econômicas no espaço de disputas no setor de supermercados. Com isso, vimos que houve uma tendência de formar oligopólios bem concentrados em tornos de duas ou três redes nacionais, que perderam espaço para as marcas estrangeiras, posteriormente, com empresas menores ao redor. Outros traços significativos desse conjunto analisado estão ligados as suas estratégias voltadas para as tendências do mercado em períodos distintos, a exemplo de suas primeiras lojas com o modelo de supermercados foram instaladas com menos de uma década de diferença da média nacional (entre 1960 e 1970). Outra característica do grupo, que é o ponto importante para a nossa temática, é a formação de alianças empresariais (sócios) com parentes, tais como irmãos, tios ou cunhados, e composição dos cargos dirigentes das empresas pelos familiares, sobre o qual iremos discorrer no capítulo seguinte.

Em resumo, os grupos empresariais tiveram seus nomes socialmente “conhecidos” e “reconhecidos” constantemente, devido às suas projeções econômicas durante a “era dos supermercados” no Brasil (que compreende o período entre os anos 50 e os anos 90). No geral, construíram seus supermercados-piloto em Sergipe, mas instalaram seus primeiros supermercados em outros estados: Bahia (Mamede Paes Mendonça) e Pernambuco (João Carlos Paes Mendonça, filho de Pedro Paes Mendonça), devido ao potencial de crescimento que é fruto do número de consumidores, a exceção de Gentil Barbosa que permaneceu explorando o mercado no estado. A respeito do processo de venda das três redes: Paes Mendonça S.A, Bompreço e G.Barbosa, compreende um período de 1997, com a venda das primeiras lojas controladas pela baiana Paes Mendonça, a 2002, com a venda da GBarbosa. Dentre as diversas motivações que levaram a venda das marcas, a principal foi fruto da concorrência com as redes multinacionais, que fizeram com que os empresários fundadores e sucessores “desistissem” do varejo, atrelado a endividamentos e oportunidades de lucros econômicos em outros setores.

Enfim, vale destacar dois aspectos antagônicos da condição de empresa familiar. De um lado, a presença de familiares nos negócios levou ao crescimento do patrimônio familiar e ao auxílio na gerência das diversas filiais espalhadas, devido à disponibilidade de “pessoal”, culminando ainda no aprendizado empresarial dos mais jovens, a exemplo de João Carlos Paes Mendonça e de Gentil Barbosa. De outro lado, as trajetórias nos mostraram que os laços empresariais entre membros da mesma família também podem fragilizar-se quando seus interesses não convergirem mais para um mesmo negócio, levando a rupturas, por apresentarem pesos semelhantes na tomada de decisão na empresa, a exemplo das rupturas entre os irmãos Paes Mendonça.

CAPÍTULO IV: SÓCIOS, HERDEIROS E SUCESSORES: As relações entre empresários e familiares

Recapitulando o que foi tratando nos dois últimos capítulos, desenvolvemos duas variáveis que envolvem a nossa hipótese central, onde buscamos apontar como mudanças estruturais na economia e na política acarretaram a entrada de novos agentes na esfera econômica, por meio do surgimento de um novo espaço, os quais estão ligados a sobrenomes pertencentes a grupos familiares (Paes Mendonça, Barbosa) que foram o núcleo principal de suas atividades profissionais.

Neste capítulo abordaremos algumas dimensões envolvidas na organização da empresa familiar, tais como as relações entre os sócios e os parentes, os herdeiros e o fundador da empresa, o planejamento do sucessor, além da constituição do conjunto de recursos sociais, econômicos e políticos reunidos no patrimônio familiar, com base nas análises realizadas por Markowitz (2004), Lima (2003) e Nogueira (2002) em suas pesquisas, a respeito das dimensões citadas.

O intuito nesse capítulo é observar como as dinâmicas familiar e empresarial estão imbricadas e influenciam-se, mutuamente, além disso, quais os possíveis fatores que poderiam levar uma empresa familiar a ascender economicamente a ponto de competir com outras empresas de maior porte no mercado, cuja gestão não se configura como uma gestão familiar. Ao se tratar a “empresa” como um espaço dotado de racionalização e de relações impessoais, e a “família” marcada pela impessoalidade, informalidade e por relações de caráter mais íntimo, como essas unidades sociais conseguem criar um ponto de intersecção que conjuga essas duas dimensões que apresentam “leis” próprias?

Assim como DaMatta (1997) faz menção ao elo complementar entre a “casa” e a “rua”, buscamos através da dinamicidade de sua lógica partir para uma possível explicação a respeito dessa relação corriqueira no universo empresarial, que passa a criar relações cujas naturezas são diferentes daquelas encontradas em outros modelos de empresas, segundo apontou Lima (2003)²⁵. Baseando-se nas obras relacionadas às dinâmicas nas empresas familiares, observamos que o êxito da continuidade no tempo das empresas é fruto de empenho coletivo em busca de um objetivo comum, baseado numa “solidariedade familiar”.

²⁵ No tocante à relação entre a “casa” e a “empresa”, a antropóloga Lima mostrou que a empresa familiar portuguesa *Orey Antunes* configura-se como “uma casa de família, como um lugar onde se encontram muitos parentes, como uma instituição que reforça os laços entre diversos membros de grande família” (p.85).

Nas empresas familiares é comum que as relações pautadas na “intimidade”, mais comum entre a esfera familiar, influenciem nas tomadas de decisões da empresa, buscando estabelecer um nível de proximidade entre as partes envolvidas, para estabelecer ou reforçar seus laços de confiança. Contudo, esse elemento pode trazer problemas para a concretização das negociações, a exemplo do conturbado processo de compra da rede Disco por Mamede Paes Mendonça, que foi levado pela esfera “pessoal”, ao “confiar no amigo que lhe vendeu a Disco, Amaral”, e em decorrência da crise financeira, vendeu as lojas de Salvador a outro amigo seu, Norberto Oderbrecht (FONTES, 1996, p. 93).

Examinando os itinerários empresariais dos Paes Mendonça, observamos que as dinâmicas empresariais são acompanhadas, geralmente, por relações “domésticas”, de cunho íntimo, a constatar pelos processos de compra/aquisição/venda de suas lojas. Podemos ilustrar esta afirmação por meio da compra da primeira loja na capital Sergipana por Pedro Paes Mendonça, que tinha como dono anterior Manuel Andrade, cunhado de seu irmão Mamede, e da aquisição do *Sistema Jornal do Commercio* por João Carlos Paes Mendonça, fruto de uma tomada de decisão para evitar a falência da empresa de comunicação, articulada por Marco Maciel, ministro da Casa Civil no governo Sarney, o qual recorreu a João Carlos por meio de um telefonema.

Partindo-se do que se tem apresentado sobre o universo das empresas familiares (BARBOZA, 2013; LIMA, 2003), consideramos que entre elas as relações são tratadas sob uma lógica “familiar”, e que é de se esperar que as alianças profissionais, que visam potenciais parceiros para a administração e investimento nos negócios, sejam entre indivíduos que situam ou na família, ou nos seus “arredores”.

4.1 - Dirigentes empresariais: Sócios e parentesco

Mesmo com essa sobreposição entre as esferas dos negócios e da família, há alguns critérios mínimos que validam a participação de membros das famílias nas atividades empresariais, o que afasta qualquer suposição de que tais organizações não funcionam ao nível profissional, posto que a principal diferença entre a empresa familiar e os demais tipos é a importância de “manter membros da família à frente dos destinos da empresa, de forma a não perderem o seu controle” (LIMA, 2004, p. 81). Sendo assim, a condição fundamental para adentrar nos principais cargos da empresa familiar é pertencer ao círculo familiar (seja parente, ou “amigo” da família) e possuir competência profissional.

Em busca de dados a respeito da participação profissional e financeira de membros da família na empresa, encontramos um documento publicado no DOU (Diário Oficial da União) de março de 1993, na página 58 – 59 da seção 3, presente no banco de dados do site Jusbrasil, que trata sobre a composição societária das empresas que fazem parte da administradora de consórcios da Bompreço. Conforme observado, as ações da empresa estão divididas basicamente entre a JCPM Participações e Empreendimentos LTDA (com maior participação acionária e composta por João Carlos, com aproximadamente 83,45% da empresa, sua mulher Maria Auxiliadora, com aproximadamente 16,54% e sua filha Auxiliadora Jaci, por volta de 0,01%) e a Mendonça Empreendimentos LTDA.

Apesar da falta de clareza a respeito das participações de cada acionista, o documento não mostra uma relação de nomes que pertencem à família de João Carlos Paes Mendonça, compreendendo principalmente irmãos e sobrinhos. Em outro documento coletado no site supracitado (publicado pelo Diário Oficial de Pernambuco – DOEPE, de dezembro de 2014, na página 42) que apesar de ser recente (ano de 2011), mostra que a respeito de uma “grande família” empresarial, as fatias acionárias não estão distribuídas em um número pequeno de membros, contabilizando-se um número de 16 membros.

Acentuamos aqui a importância e a necessidade de se manter membros familiares na condição de sócios, a qual serve como instrumento para reforçar o controle da empresa pelo grupo e despertar o compromisso o negócio coletivo. Contudo, há uma divisão entre estes membros que são apenas acionistas e outros que também são acionistas (possuem as maiores porcentagens de ações), mas ocupam importantes cargos administrativos na empresa, treinados na própria empresa familiar, configurando um subgrupo com um maior elo, devido a sua participação efetiva.

Nas composições e recomposições do quadro de dirigentes das empresas *Paes Mendonça S/A*, *Pedro Paes Mendonça & Cia* e *Bompreço* houve uma presença acentuada de irmãos e principalmente de cunhados dos fundadores, o que reforça o caráter de “empresa familiar”: cuja alta administração é composta em sua maior parte por familiares.

No grupo que compreende as firmas *Pedro Paes Mendonça & Cia* e *Bompreço*, segundo as informações coletadas, destacamos a presença de sete dirigentes que faziam parte do núcleo mais efetivo da administração empresarial, de onde deram os primeiros passos na construção de seus trajetos empresariais. Desse número, quatro eram filhos de Pedro Paes Mendonça (João Carlos, José Américo Mendonça, Eduardo Mendonça e Reginaldo) e os outros três eram: um cunhado e um primo da esposa de João Carlos (Francisco Vieira de Melo

e Marcos Aurélio, respectivamente) e um amigo íntimo de Pedro (Isaiás de Assis Oliveira). De todos estes, chamamos a atenção para algumas posições ocupadas por José Américo, Isaias de Assis Oliveira e Francisco Vieira de Melo, os quais atuaram inicialmente na firma *Pedro Paes Mendonça & Cia*, ao lado de Pedro e seu sócio e filho João Carlos (com 25% da firma).

Mario Hélio (2004) em sua obra dedicada a João Carlos Paes Mendonça, não chega a fazer alusão direta à participação dos outros filhos de Pedro nas atividades comerciais no Armazém da família, no entanto podemos deduzi-la com base em algumas passagens do livro, a saber: “Havia para os filhos de Pedro e Maria somente uma desvantagem naquele novo negócio de sociedade: eles não podiam mais comer bolachão quente nem mariola, como no doce amadorismo da venda de Serra do Machado” (p. 58). Em outra passagem o autor aponta que no momento em que a família tinha dois armazéns, sendo um deles instalado no interior, era na principal loja que ficava na região dos mercados em Aracaju, que “ficava tudo de mais rico e sólido que Pedro e os filhos tinham conseguido juntar” (p.86).

É com base nessas passagens que deduzimos que José Américo iniciou suas atividades profissionais no armazém do pai, desde cedo, como é comum entre famílias envolvidas em negócios. Das poucas informações a que tivemos acesso, as mais relevantes foram que ele ocupou a gerência da primeira filial da loja *Pedro Paes Mendonça & Cia* em Propriá, e o cargo de foi vice-presidente do Grupo Bompreço (Recife), e após cisão “amigável” com o grupo, em 1991, funda juntamente com seus filhos o Grupo Mendonça Empreendimento, voltado para o setor imobiliário e de venda de automóveis. A respeito de Isaias Oliveira, Mario Hélio informa que ele foi funcionário de Manuel Andrade, cunhado e sócio de Mamede, que após Pedro comprar sua loja em Aracaju, Isaias permaneceu no negócio, trabalhando para a firma *Pedro Paes Mendonça*. Já Francisco Vieira de Melo, era irmão de Auxiliadora Noronha Mendonça, esposa de João Carlos, neta de um político da cidade de Itabaiana, local em que seu tio Euclides já firmara sua base política.

Como foi visto, a administração nos negócios de Pedro Paes Mendonça foi compartilhada com seu filho João Carlos, e este, por sua vez, teve a presença de três irmãos e um cunhado, basicamente. No caso de Mamede, em seu trajeto empresarial foi destacada a participação de três cunhados na administração dos empreendimentos encabeçados pelo grupo *Paes Mendonça & Cia*, desde o primeiro armazém na capital Aracaju, até a empresa de varejo situada na Bahia.

Ilustramos o caráter de “empresa-familiar” do grupo empresarial de Mamede, por meio de uma passagem da obra de Fontes (1996), segundo a qual o grupo é administrado juntamente “com os filhos homens, José, João, José Augusto, o mais velho, o segundo e o quarto filho, nessa ordem, e com os cunhados João, Manuel e Antônio Andrade”. (p.36). Em outra passagem, a autora cita de forma sucinta algumas funções exercidas por familiares na empresa:

Antônio Andrade, no grupo, fazia as vezes de Diretor Financeiro. O sobrinho, Pedro Oliveira, de Diretor Comercial. Do outro lado estavam os filhos José Augusto Andrade Mendonça e Jaime Andrade Mendonça respectivamente Diretor Administrativo e Gerente Regional para o Estado de Sergipe (p. 79).

Com base nos relatos da autora, a participação de sócios pertencentes ao núcleo familiar resume-se basicamente aos cunhados. A exceção do fato de Mamede, Pedro e Euclides Paes Mendonça associarem-se para abrir seus primeiros negócios, cada um seguiu seu próprio rumo empresarial, após as rupturas entre eles, estabelecendo relações com outros sócios: Pedro teve seu filho João Carlos como sócio e Mamede teve como seu principal sócio, o amigo de infância e cunhado Antônio Andrade, que começou a fazer parte de sua vida empresarial na década de 40, na padaria instalada em Ribeirópolis²⁶. Mas somente em 1951, Antônio tornou-se sócio de Mamede ao abrirem um armazém em Salvador, juntamente com os outros dois irmãos Manuel e João Andrade, fundando a *Casa Sergipana* e posteriormente o *Supermercado Paes Mendonça*.

Na direção dos supermercados Paes Mendonça, Antônio Andrade permaneceu até 1977, quando vendeu sua participação na empresa e fundou a construtora Andrade Mendonça, responsável pela construção de lojas dos grupos *Paes Mendonça S.A.* e *JPCM*. O motivo da saída de Antônio foi fruto de uma cisão ocorrida no final da década de 70, devido a um desentendimento entre o fundador Mamede e a diretoria da Paes Mendonça, contrária à compra da rede Unimar, alegando que a acusação de monopólio poderia prejudicar os negócios da empresa, argumento usado sem sucesso contra a decisão do “velho e teimoso patriarca”, causando o afastamento do filho José Mendonça e dois cunhados, entre eles Antônio Andrade²⁷.

²⁶ Antônio Andrade foi casado com uma das irmãs de João Carlos Paes Mendonça, Lourdes Andrade.

²⁷ José Andrade Mendonça chegou a ser o único herdeiro em atuação na empresa familiar, como presidente do Conselho de Administração do grupo, após o falecimento do fundador (EXAME, 1997). O empresário criou a

Houve ainda outras cisões dentro do grupo, causadas por desentendimentos com o patriarca e fundador Mamede Paes Mendonça, o que deslocou os herdeiros e possíveis sucessores para outras atividades comerciais em outras regiões, distantes do núcleo central. Foi assim que o filho caçula Jaime abriu seus próprios supermercados em Minas Gerais e o sobrinho Pedro Oliveira partiu dirigir as lojas em São Paulo e logo após no Rio de Janeiro²⁸.

Nos dois grupos empresariais destacados acima, a atuação de parentes na direção das empresas e que possuem uma porcentagem acionária restringiu-se a aos filhos mais velhos e aos cunhados, porém parentes que possuem a condição de acionista e dirigente, representam uma parcela pequena dentro do universo empresarial. O que se observa neste universo, é que a competência profissional também é levada em consideração, impedindo que todos os membros que compõem o núcleo familiar trabalhem na direção, sendo reservado àqueles que não dirigentes a condição de acionista, que mesmo não participando dos postos executivos, possuem poder de decisão sobre os rumos da empresa.

Entre as empresas familiares que atingem a maturidade na dimensão organizacional, e que possuem o capital aberto, é reservado aos acionistas membros da família um órgão administrativo responsável pelos interesses na empresa e pelo processo de transição do controle da empresa: o Conselho Familiar.

4. 2 - Os Caminhos para a sucessão: dois casos antagônicos

No nosso universo de empresas familiares estudadas, identificamos dois caminhos relativos aos processos de sucessão: em um caso, o fundador ainda estava vivo quando foi sucedido pela geração seguinte (seu filho mais velho), sendo uma sucessão que aconteceu muito cedo e acabou “dando certo”. Já no outro caso, a sucessão se deu após o falecimento do fundador, não foi planejada por este, em vida, e acabou não “dando certo”. Estamos nos referindo à sucessão de Pedro Paes Mendonça e Mamede Paes Mendonça, respectivamente.

A começar por João Carlos, todo seu trajeto dentro dos negócios do pai foi condicionado para que ele pudesse assumir, paulatinamente, o controle das lojas a médio/longo prazo. Desde os nove anos de idade, João Carlos teve suas primeiras atividades e contato com as práticas próprias do “comerciante”, no armazém de Ribeirópolis, onde “ele

Mendonça Supermercados em Feira de Santana (BA) e tem passagem pela esfera política no município de Ipiatã no cargo de prefeito (2001) e de vereador (2008).

²⁸ Em entrevista com o presidente da ASES, João Luiz Oliveira afirmou que Jaime não atua mais no ramo de supermercados.

assistia já às movimentações do pai e dos tios, que se empenhavam não só para comprar e vender mercadorias, mas também em fazer amigos e conquistar influências política” (HÉLIO, 2004).

A precocidade nas atividades faz parte da formação do sucessor, tanto na habilidade administrativa, quanto na criação da predisposição para o negócio, uma vez que o herdeiro tem que querer ser sucessor. Essa predisposição é fruto da construção do “gosto”, que se apresenta de diversas formas em famílias com diversas posições sociais, a tomar como exemplo os jovens empresários descendentes de imigrantes armênios em São Paulo, que são atraídos pelas atividades comerciais da família por meio de um trinômio “dinheiro no bolso, carrão e loja no shopping”. Segundo Roberto Grün (2003), que estudou esses imigrantes, o “dinheiro no bolso” permite que o jovem adquira vontade de ganhar dinheiro; o “carrão” antecipa a “maioridade real”; e a “loja no shopping” leva-o a se relacionar com clientes que possuem “traços” de distinção.

A construção do gosto não apenas se encontra nos “mimos” oferecidos pela família, mas na precocidade com que os herdeiros iniciam seus ofícios nas empresas. Entre famílias de empresários pesquisadas por Maria Alice Nogueira (2002), há casos em que os jovens começam a trabalhar em cargos menores e passam sucessivamente para cargos maiores, argumentando-se que tal procedimento ajuda na aprendizagem do herdeiro, e há casos em que eles iniciam suas atividades assessorando seus pais ou gerenciando departamentos. Todavia, trata-se de empresas de grande porte, onde os cargos ocupados pelos filhos servem como ambiente de aprendizado, diferente de empresas de pequeno porte, onde os filhos servem de capital humano para dar funcionamento ao negócio, a priori. Sendo a firma *Pedro Paes Mendonça* uma empresa de pequeno a médio porte, na época em que João Carlos era adolescente, ele desempenhou serviços de vendedor a administrador, sendo às vezes, responsável por abrir a loja às 7h30 da manhã, ou por atrair a atenção do público para adentrar na loja (HÉLIO, 2004).

Na transição gradual, mas não lenta, uma vez que em apenas duas décadas o negócio empresarial fundado por Pedro já se encontrava no controle de seu filho, algo chamou a atenção: à medida que seu pai ia se envolvendo com a esfera política, mais se afastava do comando das lojas, dando lugar a João Carlos. Apesar da influência e do incentivo profissional do pai e dos tios, além da experiência precoce nas atividades comerciais, o conhecimento técnico obtido pela escolarização não foi deixada de lado. Diferentemente de seu pai, que só tinha o curso primário, João Carlos fez curso técnico de contabilidade, o que

permitiu que ele recebesse o registro de administração, posto que naquela época ainda não havia curso superior na área de administração, o que possibilitava que o registro fosse dado àqueles que comprovassem conhecimento e prática. Segundo os relatos de Mário Hélio, no que diz respeito à instituição de ensino, João Carlos estudou em escola pública, ao contrário dos irmãos que estudaram em escola particular, pelo motivo de que ele trabalhava na loja do pai pelo dia, ficando o período da noite o único disponível para seu estudo, além de que não havia curso pago à noite.

Apesar da escolha de um curso técnico que ampliasse sua habilidade na administração da empresa, não optou em fazer curso superior, acreditando que o mesmo não teria muito a acrescentar, frente à experiência adquirida com a prática:

Havia a opção por economia, mas João Carlos nem pensava em fazê-lo, pois nesse campo estava convicto de que, devido à sua experiência e conhecimentos, aumentados em tantas viagens já para centros mais avançados, como São Paulo, e uma convivência com empresários de alto nível, não havia muito a aprender que lhe fosse útil (HÉLIO, 2004, p. 82).

A passagem acima faz alusão a uma relação quase dicotômica entre o conhecimento escolar, voltada para uma reflexão intelectual, e o conhecimento prático, supervalorizado entre “classes” empresariais de comerciantes, sobre a noção de que “o comerciante é o homem de ação típico” (GRÜN, 2002). Assim, para o ponto de vista de do empresário João Carlos, o curso superior não teria muito a acrescentar na administração dos negócios, não aumentaria as chances de acréscimo econômico no campo, e na instituição de ensino superior, ele não lograria tanto de um bom espaço de socialização, quanto daqueles proporcionados pelos encontros profissionais.

Para reforçar a concepção de João Carlos, há ainda dois momentos em sua vida em que buscou aperfeiçoar seus conhecimentos sobre as dinâmicas dos supermercados nos Estados Unidos, a “pátria dos supermercados”. Em uma de suas viagens, a primeira em 1968, teve o apoio institucional da *United States Agency for International Development* (USAID), permanecendo três semanas, sendo duas de estágio em Washington, na *Giant Food*, uma empresa do setor de alimentos, onde ele pode conhecer a estrutura física e organizacional de uma empresa de grande porte, a fim de aplicar em suas lojas, toda a carga de conhecimentos e tecnologias que são empregadas nos grandes supermercados, fruto dessa experiência nos EUA

que, conforme o biógrafo Mário Hélio, teve o mesmo peso de uma pós-graduação no exterior²⁹.

Para jovens filhos de empresários entrevistados por Maria Alice Nogueira (2002), a formação escolar tem papel secundário em suas preparações profissionais, alegando-se que os conhecimentos acadêmicos que são transmitidos destoam com o dia-a-dia empresarial.

Em miúdos, a condição de sucessor, em João Carlos, recaí sobre três pontos bastante diretos: a) era um herdeiro do sexo masculino; b) era o filho mais velho entre os homens; c) e sua competência profissional estava pautada na precocidade com os assuntos empresariais, sem um alto investimento educacional.

Entre o grupo controlador da rede de supermercados Paes Mendonça, o processo de sucessão foi totalmente diferente e inesperado, o que provavelmente acarretou em um dos motivos para o desaparecimento da família no setor, e nas matérias de revistas especializadas em economia. Examinando as informações sobre a empresa familiar e seu fundador, descobrimos que durante a presença de Mamede, em sua administração, não houve um planejamento para decidir quem seria o futuro sucessor dos negócios. A respeito disso, extraímos o argumento de Fátima Fontes, para explicar que o seu jeito “centralizador” impedia de voltar-se para o “treino” de seus herdeiros para ocupar seu posto, posteriormente.

Em uma passagem da biografia sobre Mamede, a autora apresenta um motivo para a negligência em não preparar o futuro sucessor: “o poder concentrado na mão do líder permite corrigir desvios de rota”, contudo essa centralização impediu o crescimento de outros profissionais, os herdeiros, que não gozaram de um investimento escolar e profissional por parte do patriarca Assim, Mamede preferiu delegar cargos importantes no grupo a outros profissionais, o que causou descontentamentos internos, gerando as rupturas que levaram alguns filhos e cunhados a se afastarem, correndo o risco de “ficar sem sucessores, para mexer no patrimônio” (FONTES, 1996, p. 95)³⁰.

Após o falecimento do dono da empresa, a sucessão precisou ser decidida às pressas pelo grupo, sendo os mais cotados, os filhos Jaime (o mais novo) e José Augusto, porém, foi escolhido como sucessor o filho mais velho José Andrade Mendonça, que após ficar alguns anos afastado do grupo, e adentrado na política no município baiano de Ipiaú, chegando a ser

²⁹ A Usaid é uma agência norte-americana criada nos anos 60, que em acordo com o MEC, prestou assessoria política econômica e social ao Brasil, e promoveu uma reforma no ensino brasileiro.

³⁰ Segundo o consultor especializado em empresas familiares Marcelo Barbosa (2013), um dos problemas comuns nas empresas familiares é o alto grau de dependência para com o fundador, devido a carência de um perfil despersonalizado e burocratizado.

vereador em 1994, passou a ser, um ano depois, presidente do Conselho Consultivo e posteriormente virou presidente do Conselho Administrativo (MAGELLA, 1997).

Devido à falta de dados mais precisos, não sabemos os motivos reais que fizeram os herdeiros eleger José Andrade como sucessor, sendo que o mesmo estava afastado do grupo e não apresentava, a priori, uma competência profissional atestada pela escolarização, pois só possuía o ensino médio completo, segundo dado obtido no Divulgacand 2012, no site do Tribunal Superior Eleitoral, ao contrário de Jaime e José Augusto, ambos formados em Administração e que já se encontravam em cargos executivos no grupo.

Os dois casos de sucessão, apesar de representarem particularidades em seus contextos, trazem características bastante genéricas sobre as dinâmicas nas empresas familiares que chegam a coincidir com outros casos, das quais apontamos duas principais. A primeira característica está na diferença do modo de entrada na empresa entre as gerações de herdeiros, na qual a primeira geração inicia suas atividades muito cedo nas empresas, por ser “mão-de-obra” disponível, algo bastante comum entre empresas familiares de menor porte ou recém-formadas. Já as gerações seguintes, adentram na empresa mais tarde, às vezes na condição de estagiário, com todo um aparato formal na relação empresarial que pode resultar em “carteira assinada” e horários definidos, apresentam nível superior incompleto ou completo.

Podemos buscar um exemplo dessa geração em Antônio Andrade Júnior, filho homônimo do cunhado de João Carlos, que iniciou seus primeiros trabalhos na empresa de seu pai, como estagiário enquanto fazia o curso de Engenharia Civil, aos 19 anos. É certo que o estágio era obrigatório e faz parte do currículo do curso, e não representa uma necessidade para ganhos financeiros, como acontece com as primeiras gerações. Em uma entrevista cedida ao Jornal Tribuna do Povo em 2012, o empresário lembrou que ao começar seu estágio, um diretor da construtora de seu pai exclamou que ele era filho de um homem rico e que não precisaria trabalhar.

A segunda característica está ligada ao modo de tomada de decisão dentro da empresa, que diferencia entre a geração do fundador e as posteriores. Entre os fundadores das duas empresas iniciais da família Paes Mendonça (Pedro Paes Mendonça & Cia e Paes Mendonça S/A) o grau de escolarização era baixo e toda habilidade empresarial foi construída com base na experiência prática, o que o próprio universo empresarial qualifica como um indivíduo “visionário”, que analisa a situação de mercado intuitivamente (BARBOSA, 2013). Já seus sucessores apresentaram um nível escolar maior, cujo preparo técnico foi moldado mais pela

formação escolar, do que por experiência nas empresas, o que leva a uma decisão pautada no planejamento.

Entre o núcleo familiar dos Paes Mendonça, há alguns exemplos que apontam para o perfil dessa nova geração que acredita no preparo escolar para administrar as empresas de forma técnica. Para o filho do falecido fundador da construtora Andrade Mendonça, Antônio Andrade Júnior, a formação universitária em Administração forneceu suporte necessário para administrar a empresa assumida, logo após a morte de seu pai, alegando que a formação inconclusa em Engenharia, mesmo dando-lhe conhecimento mais direcionado para o serviço prestado pela empresa, não foi o suficiente. Em suas palavras publicadas no *Tribuna do Povo*, o empresário afirmou que “não há dúvida que a formação universitária nos abre horizontes profissionais e permite o acesso ao conhecimento teórico indispensável às decisões empresariais” (NASCIMENTO, 2012).

Vimos em parágrafos anteriores que João Carlos deu uma relevância maior ao conhecimento adquirido na dia-a-dia, colocando o conhecimento acadêmico em segundo plano, contudo no preparo de seus netos - João Carlos Neto, Marcelo Tavares Filho e Renato Tavares de Mello - candidatos à sucessão, houve uma preocupação sua com o preparo escolar: formados em Administração de Empresas, sendo aqueles dois primeiros os mais velhos, os quais estudaram gestão de negócio na Inglaterra, por quatro anos (MARQUES, 2014).

Atualmente, a preocupação com o conhecimento necessário para os herdeiros de empresas familiares gerou um tipo de preparo exclusivo, que é desenvolvido por empresas especializadas no treinamento voltado para futuros sucessores. Buscamos, para ilustrar que esse tipo de preparo é bastante presente entre o universo empresarial no mundo, o caso da filha de um dos fundadores da empresa catarinense WEG, publicado na matéria de edição 852 da revista Exame, de 2005, a dentista Míriam Voigt Schwartz, membro do conselho de administração da Weg e coordenadora do conselho de família. Antes de participar da administração da empresa, ela passou um período como *trainee*, passando a frequentar um curso de preparação de herdeiros do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa³¹.

Há nos processos de sucessão em empresas familiares uma característica que se apresenta como padrão, a escolha do filho velho, do sexo masculino, presente tanto no grupo Pedro Paes Mendonça, quanto no grupo Paes Mendonça S/A, cuja preferência foi pelos

³¹ A respeito do preparo exclusivo para herdeiros de empresas familiares, na matéria da Exame, há uma entidade internacional, a *Family Business Network*, que visa a troca de experiências entre herdeiros de diversas empresas por meio de intercâmbios.

homens mais velhos. A respeito da pesquisa desenvolvida por Sylvia Yanagisako (2000), a respeito da sucessão em famílias italianas, vemos que a presença de primogênitos do sexo masculino é fruto de um desejo patriarcal, e mesmo que o patriarca não possuísse filhos do sexo masculino, isso não configuraria um impedimento, uma vez que ele pode fazer com que sua filha casa-se com um jovem empresário de futuro promissor, que pode desempenhar o papel de sucessor provisório, até dar-lhe um neto. Foi o que aconteceu com João Carlos, que teve uma única filha (Jaci Paes Mendonça Tavares de Melo), que não chegou a trabalhar no grupo, e teve três filhos que são os herdeiros do grupo JCPM.

Os processos de formação do sucessor acarretam na produção de um sistema de diferenças entre os herdeiros: de um lado, o direcionamento da “melhor” educação para o filho mais velho, e de outro lado, a clara distinção de preparo entre os homens e as mulheres. Sobre este último, imaginamos que grupo familiar em questão compartilhava de uma visão das categorias de gênero, que é própria de grupos sociais inseridos em contextos culturais tradicionais, ligados ao homem do campo.

Todavia, a concepção de que homens e mulheres possuem papéis distintos na esfera social, não é uma exclusividade de determinados grupos sociais, mas é algo encontrado em quase toda a sociedade ocidental, independente do contexto temporal, que para Maria Antónia Pedroso de Lima (2003) a noção de igualdade entre homens e mulheres no mundo ocidental é algo bastante recente, tendo seu ponto inicial a partir da década de 60. Diante disso, presumimos que a concepção de que as mulheres deveriam participar da esfera empresarial brasileira, deve ter se apresentado com muitos anos de atraso, visto que o Brasil passava pelo período ditadura na segunda metade da referida década, reforçando os papéis de que os homens eram os provedores das necessidades básicas da família, cabendo à mulher apenas gerir os assuntos domésticos.

Vimos no presente tópico as principais dinâmicas do processo de escolha do sucessor nas duas empresas controladas pela família Paes Mendonça, processo este que permite que ela perpetue-se no comando das empresas e que possibilite a manutenção de sua posição no espaço econômico. Lembremos que a capacidade de manter sua posição social é uma das “habilidades” que caracteriza uma “grande família”, e juntamente com isso, há a posse de uma variedade de recursos acumulados em outras esferas sociais, que resulta no poder, ou influência, nesses espaços.

4.3 – “Nenhum investimento é isolado”: comércio, política e clubes

A projeção do grupo familiar Paes Mendonça no mercado permitiu uma visibilidade social e um gozo de influência entre algumas entidades de classe, além disso, o “nome” da família não está apenas ligado à posse de um elevado patrimônio econômico, mas também às disputas políticas no interior sergipano.

A presença do grupo em outros espaços sociais possibilitou-lhes acumular um patrimônio multidimensional composto pelos recursos econômico, social, simbólico e político, visto que eles encontram-se relacionados, como veremos nos trajetos coletivos dos Paes Mendonça.

Houve um momento da história empresarial do grupo em que Mamede e Euclides eram sócios em um armazém em Itabaiana, porém a sociedade foi desfeita e Euclides partiu para a vida política no local em que começara a ter visibilidade devido ao crescimento de sua loja, o que serviu de instrumento político, como relatos sobre a vida política de Euclides publicado pelo site Portal Itabaiana (2003):

Euclides, a princípio não contava com Cartórios, Promotoria ou Juizado: comprou a todos. Está viva a lembrança de quando chegava nas pequenas mercearias ou bodegas da cidade e da zona rural e sendo dono de potente armazém, mandava turbinar os estoques de gente que não era lá tão fiel a ele. Com isso segurava o eleitor dissipador de opinião. Invariavelmente dava certo. De vez em quando alguém se insurgia e acabava dançando frente a concorrentes mais fortes, turbinados pelo chefe político.

Foi o comerciante Euclides quem escreveu o nome “Paes Mendonça” na política Sergipana, liderando o partido UDN (União Democrática Nacional) em Itabaiana, partido que tinha seu principal rival o PSD (Partido Social Democrático), composto majoritariamente por famílias tradicionais. Sua trajetória política foi marcada pela atuação nos cargos de prefeito de Itabaiana (1951-1955), de deputa federal (1955-1959) e de deputado federal (1959-1963), findando em 1963, ano em que foi assassinado em praça de Itabaiana, juntamente com seu filho, o deputado estadual Antônio Oliveira Mendonça.

Sua vida política foi marcada por disputas turbulentas e violentas no município, chegando a ser atacado pelos jornais locais, os quais os chamavam de “prefeito-ditador”, de perfil típico de “coronel”, que fez “muitos lacaios e poucos amigos entre as gentes importantes, do Município e do Estado” (Portal Itabaiana, 2003, não paginado). Essas disputas criaram um clima de “pistolagem” no município, com eventos de tiroteio em praças

públicas, que se acirrou ainda mais quando a UDN perdeu o governo estadual para o PSD, que passaram a revidar com a mesma intensidade que Euclides tinha atacado os membros do partido em Itabaiana.

O evento que culminou na morte de Euclides e seu filho foi um desentendimento que ocorreu em uma passeata em Itabaiana, organizada pelo PSD e contava com o apoio de estudantes e da Polícia Militar, que denunciava os atrasos da construção do sistema de distribuição de água encanada no município, promovida pelo novo governo do estado, por parte da prefeitura local, controlada pela UDN de Euclides. Após a passeata chegar à frente da prefeitura municipal, houve um tiroteio que culminou com a morte dos dois políticos (ITNET, 2008).

Pedro Paes Mendonça também deixou o comércio, atraindo-se para a política na década de 50, concorrendo, sem vitória, à prefeitura de Ribeirópolis (cidade natal), e chegando inicialmente a ser aliado político de seu irmão Euclides na UDN, na metade dos anos 60, e posteriormente tornou-se seu adversário político, devido a uma briga política a respeito da emancipação de Moita Bonita, pertencente a Itabaiana. Na época do desmembramento do novo município, Pedro era deputado estadual pelo PSD e chegou a ser o seu primeiro prefeito em 1963.

Outra figura da família que se tornou político foi o filho de Mamede Paes Mendonça, José Andrade Mendonça, prefeito de Ipiaú, município baiano, em 2000 e reeleito em 2004, e vereador em 2008, o herdeiro escolhido para assumir os negócios familiares no extinto grupo Paes Mendonça, visto no tópico anterior (CÂMARA MUNICIPAL DE IPIAÚ, 2013).

Nos três casos apresentados, os indivíduos transitaram da esfera econômica para a esfera política, em locais nos quais foram comerciantes, o que favoreceu no conhecimento e reconhecimento por parte dos eleitores, constituindo o que Bourdieu (2012) chama de capital simbólico, uma medida do prestígio social que o indivíduo goza em determinados espaços sociais, um poder de “fazer ver” e fazer-se reconhecido que levou João Carlos Paes Mendonça a ser convidado algumas vezes a ingressar em partidos e concorrer a eleições.

O biógrafo Mário Hélio conta que em 2001, o empresário foi convidado pelo então governador de Pernambuco, Jarbas Vasconcelos, a se candidatar a governador, em aliança formada pelos partidos PMDB, PSBD e PFL, mas acabou recusando a proposta. O convite para concorrer a um cargo importante, mesmo que não estivesse investido em uma carreira política anteriormente, é claramente um fruto de seu prestígio no mercado pernambucano que deu visibilidade social e midiática para João Carlos.

Concomitantemente ao investimento econômico, sua trajetória também foi marcada por passagens em associações empresariais e clubes sociais que se relacionavam diretamente com a atuação profissional. Seu primeiro posto dirigente fora da atuação no ramo de supermercados foi como presidente do Clube Confiança aos 24 anos, clube que chegou a jogar basquete. Anos antes (década de 50), foi locutor esportivo na Rádio Difusora, para a qual conseguiu patrocínio das “Meias Galo”, vendidas exclusivamente no armazém do pai. Antes de ser presidente do Clube Confiança, João Carlos virou membro do Clube Rotary, aos 23 anos, considerado o membro mais jovem do distrito que compreendia a região da Bahia ao Ceará, e membro do Rotary Clube Boa Vista, quando passou a viver em Recife.

Mas o capital simbólico de João Carlos amplia-se ao tornar-se o segundo presidente da ABRAS, durante 10 anos (de 1977 a 1987), um dos fundadores da ALAS (associação Latino-Americana de Supermercados), sendo o seu primeiro presidente, de 1986 a 1989) e membro do CIES em 1995, um “conselho internacional, com sede em Paris, que reúne as 500 maiores empresas da área de distribuição e produção” (HÉLIO, 2004, p. 215).

Buscamos no presente capítulo examinar as relações mais íntimas entre os círculos familiares e empresariais, por meio de alguns aspectos dos trajetos dos herdeiros do grupo Paes Mendonça, que devido à disponibilidade de dados e à diversidade de dinâmicas a respeito da organização e escolha dos sócios, do “treino” dos herdeiros, em um mesmo grupo familiar, demos um enfoque exclusivo a ele. Estas dinâmicas, que são mecanismos de reprodução social, mostraram que por meio da sucessão empresarial é possível assegurar as posições sociais de grupos, como foi observado no caso de João Carlos Paes Mendonça, um exemplo de sucessão com êxito. Contudo, juntamente com uma sucessão planejada, as chances de manutenção da atual posição ou de ascensão social aumentam quando há o investimento econômico em outras áreas em crescimento, conforme vimos no capítulo anterior, que no caso do grupo familiar de Mamede Paes Mendonça, além da falta de planejamento, não houve uma coesão entre os herdeiros e sócios, havendo rupturas com o patriarca, que por sua vez investiu em negócios que não lograram êxitos em longo prazo.

Por fim, apesar da diferença no que tange aos investimentos citados, entre o ramo de Pedro Paes Mendonça e Mamede Paes Mendonça, observamos que as alianças matrimoniais não tiveram muito peso para a reprodução social, e apesar de não serem realizadas com membros de famílias de empresários, serviram para estabelecer alianças profissionais com os cunhados.

CONCLUSÃO

O interesse neste trabalho consistiu em investigar, na realidade, como transformações econômicas são capazes de criar “canais” ou “estruturas de oportunidade” para o surgimento de novos entrantes ou a ascensão de grupos econômicos no espaço. Assim, escolhemos percorrer um caminho analítico que vai do polo mais “objetivo” (estrutura econômica), para o polo mais “subjetivo” (dinâmicas dos agentes), desenvolvendo a ideia de que o impulso para o desenvolvimento industrial pelo Estado permitiu que o setor de comércio crescesse, em especial, o comércio varejista de alimentos, resultando na ascensão dos varejistas que investiram no novo modelo de loja e de serviço, os supermercados. No desenvolvimento do texto apostamos na combinação das variáveis: estrutura favorável, investimento no setor em crescimento e o peso da organização familiar enquanto agente econômico, o que permitiu a “multiposicionalidade” do grupo, para dar respostas sobre como os agentes econômicos estudados ascenderam economicamente.

Para além dos resultados obtidos, é válido chamar a atenção para um elemento que aponta para um fenômeno social mais geral, a entrada de novos agentes no espaço econômico, cujo perfil diferenciava-se dos agentes que compuseram a elite econômica no período “pré-industrial”, caracterizada por uma economia ligada à exportação de cana-de-açúcar, café, algodão, borracha, ou seja, às atividades predominantemente rurais.

Tomando como exemplo os “quatrocentões” de Bueno Trigo (2001), podemos ter uma base do perfil do grupo (ou grupos) dirigente da esfera econômica, antes do desenvolvimento industrial no Brasil, marcada pelo peso da pertença a um grupo familiar tradicional, que acreditava que suas características morais eram herdadas, pela celebração das categorias “origem”, “nome”, “família”, e pela importância significativa às práticas matrimoniais que serviam para a manutenção da posição dos grupos envolvidos na esfera social.

Em contexto mais próximo do que foi estudado no presente trabalho, podemos fazer menção a duas pesquisas que desenvolvemos nos anos de 2010 e 2011, respectivamente, *“Grandes famílias” e estruturação do espaço do poder: grupos familiares e dinâmicas do poder* e *A política como “vocação” familiar: os Rollemberg e a dinâmica política em Sergipe (1885 – 1964)*, nas quais foi possível observar que os agentes inseridos na esfera econômica sergipana, antes da industrialização, eram de famílias da “aristocracia rural”, cuja existência é de pelo menos dois séculos, que possuíam “nomes de família” que lhes garantiam privilégios

na esfera política e social, e atuavam não apenas na esfera econômica, mas em outras esferas sociais, principalmente, na política.

Sobre essa diferença de perfis, não estamos nos referindo a uma renovação completa no universo dos grupos dirigentes, mas a abertura para novos agentes, como temos reforçado a todo instante, além disso, é necessário ampliar o universo investigado para observar se o comércio varejista despertou interesse entre empresários oriundos de grupos familiares da aristocracia rural, da mesma forma que o setor industrial, e ainda, se houve uma disputa entre este “tipo” de empresário e o grupo de agentes que vieram de origens sociais de menor “destaque”, nas entidades de representação de “classe”: ABRAS, ALAS, etc.

O que podemos afirmar é que o surgimento de um novo espaço, em virtude, da transformação econômica, permitiu que surgisse um conjunto mais heterogêneo de agentes na esfera econômica, e indo mais além, a transformação na estrutura econômica reconfigurou o universo das elites sociais, nas outras esferas. Este fenômeno foi parcialmente apontado por Leandro (2011), em pesquisa monográfica, na qual foi observada por meio da trajetória política da família Rollemberg, que as famílias tradicionais sergipanas que faziam parte da elite política, cujo patrimônio econômico constituía-se da produção açucareira e da posse de latifúndios, passaram a perder, paulatinamente, a influência política a partir de 64.

Contudo, somente as famílias tradicionais que souberam investir em outros setores da economia, conseguiram manter a sobrevivência social e econômica do grupo, a exemplo da família sergipana Franco, que passou a ascender politicamente e a aumentar seu patrimônio econômico, a partir do empresário e político Augusto Franco, permanecendo por volta de 20 anos na política (de 1967 a 1987). Os investimentos econômicos da família vão de importantes indústrias têxteis e usinas, além de um banco estadual e uma empresa de comunicação.

Outro ponto a ser tocado nessas considerações finais é referente à dimensão mais conceitual, ao pensarmos em até que ponto as famílias estudadas podem se consideradas como famílias da “elite” ou “grandes famílias”? Os três grupos empresariais abordados (GBarbosa, Paes Mendonça S/A e Bompreço) mostraram que é preciso relativizar o termo “grande família” de acordo com o contexto que estão inseridos, bem como os critérios que levam a caracterizá-lo.

O grupo do GBarbosa, enquanto pertencia a Gentil Barbosa, foi um grupo empresarial de peso com atuação local, tanto nas disputas diretas pelo mercado, quanto pela influência entre os varejistas (Gentil Barbosa foi o fundador e primeiro presidente da Associação Sergipana de Supermercados), tendo como o principal concorrente o

Bompreço, que apesar de dispersa, o grupo familiar conseguiu evitar o declínio econômico após a venda do supermercado, buscando áreas de investimento como shoppings e postos de serviços, mas não possuem uma maior visibilidade social a nível local ou nacional. O grupo de Mamede Paes Mendonça conseguiu projetar-se em outros três estados, influenciando na reconfiguração do mercado em Salvador, porém o declínio da marca de supermercados trouxe um declínio social do grupo, que já não possuem tanta visibilidade em revistas sobre economia. Já o grupo de João Carlos Paes Mendonça, é um caso que ainda possui visibilidade nacional atualmente, basicamente graças à econômica no Nordeste, a influência no mercado e na economia nacional, ao ser membro do Conselho Monetário Nacional.

O universo empírico mostrou que se trata de famílias que não possuem um patrimônio simbólico de destaque, tais como “nomes” tradicionais de peso, ou ligação às atividades de gerações passadas, pois são grupos sociais que estão constantemente reconvertendo seus recursos econômicos, a fim de manter suas posições na estrutura, não criando, assim, o sentimento de “tradição”, a exemplo de João Carlos Paes Mendonça em entrevista a revista IstoéDinheiro de 2012, ao falar que sua prioridade atualmente são os shopping centers, e que de supermercados não quer mais saber.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCAR & ASSOCIADOS. A Evolução do Varejo no Mundo. São Paulo, s.d. Disponível em: <<http://www.ascarassociados.com.br/servicos/evolucao.htm>>. Acesso em: 31 mai. 2013.

ASCENSÃO DE EUCLIDES. Itnet, Sergipe, 2 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.itnet.com.br/materia-10040>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

ASSOCIAÇÃO BAHIANA DE SUPERMERCADOS. História. Disponível em: <<http://abase-ba.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. Evolução do setor. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor>>. Acesso em: 01 abr. 2014.

AVDZEJUS, E. E. Comércio Varejista em Supermercados de Salvador: uma Análise da Competitividade do Setor. ReAC – Revista de Administração e Contabilidade. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 4, n. 1, p. 67-84, janeiro/abril, 2012.

BARBOZA, Marcelo. Gestão de empresas familiares. In: Seminário Gestão de empresas familiares, Aracaju, 2013.

BARRETO, Luiz A. Personalidades sergipanas. Aracaju: Typografia Editorial, 2007.

_____. Memorial do Comércio. Aracaju: Associação Sergipana de Supermercados, 2008. Painel Fotográfico.

BERNHOEFT, Renato. Desafios e oportunidades das sociedades brasileiras. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coords) Empresas Familiares – Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.p.53- 74.

BNDES. Comércio Varejista Supermercados. Banco Nacional do Desenvolvimento: Rio de Janeiro, nov. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/supmerca.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2013.

BOURDIEU, P. Le capital social. In: Actes de la Recherche em Sciences Sociales, (31), jan., 1980a, p. 2-3.

_____. L'illusion Biographique. In: Actes de la Recherche en Sciences Sociales. v. 62-63, juin 1986.

_____. La Noblesse d'État: Grandes Grandes Écoles et Esprit de Corps. Paris: Minuit, 1989.

_____.Stratégies de reproduction et modes de domination. In. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, (105), déc., 1994, p. 3-12.

_____. The Family Spirit. In: Practical reason: on the theory of action. Cali: Stanford University Press, 1998.

_____. Das regras às estratégias. In: BOURDIEU, P. Coisas ditas. São Paulo: Brasiliense, 2004.

_____. O campo econômico. Revista Poítica & Sociedade, nº6, abr., 2005, p.15-57.

_____. A Distinção: critica social do julgamento. Porto Alegre, RS: Zouk, 2007.

_____. As regras da arte. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

_____. O poder simbólico. 16ªed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2012.

BRANCO, Angelo Castelo; LIMA, Ana Cristina. Gilson Machado: de Capeta a Constituinte. 1ª ed. Pernambuco: MXM Gráfica, 2012. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=ftWaYN1uMIwC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

BRANCO et al. Setor de Shopping Center no Brasil: evolução recente e perspectivas. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 26, p. 139-190, set. 2007. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2606.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2014.

BRASIL. Secretaria de Defesa Econômica. ATO DE CONCENTRAÇÃO N.º 08012.006976/2001-58. Do parecer sobre a aquisição da rede GBarbosa pelo Bompreço (pertencente ao grupo holandês Ahold), de 12 de junho de 2003. Publicado no Diário Oficial da União, em 26 de setembro de 2003.

BRUMATTI, M. N. M. Fusões e Aquisições no setor de supermercados. Campinas, 2002. Trabalho de conclusão de curso - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

BUENO TRIGO, M^a. H. Os paulistas de quatrocentos anos: ser e parecer. São Paulo: Annablume, 2001.

CÂMARA MUNICIPAL DE IPIAÚ. Perfil: José Andrade Mendonça – PP. Disponível em: <<http://www.camaradeipiau.ba.gov.br/josemendonca/index.php>>. Acesso em: 23 ago. 201.

CAMPOS, Maria Aparecida Ferreira. A Política econômica do governo Kubitschek (1956-1961): O discurso em Ação. 2007, 223p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CANÇADO, Patrícia. WAL-MART COMPRA BOMPREÇO. Revista ISTOÉ Dinheiro. nº. 337, fev. 2004. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/6859_WALMART+COMPRA+BOMPRECO>. Acesso em: 27 mar. 2014.

CARVALHO, Alexey. A UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA EM SUPERMERCADOS: Proposta de Um Modelo de Maturidade. 2006, 111 P. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo.

CARVALHO, Vladimir S. De Euclides Paes Mendonça. Correio de Sergipe, Sergipe, 16 ago. 2008.

CASTRO, Lavínia Barros de. Privatização, Abertura e Desindexação: a primeira metade dos anos 90 (1990 – 1994). In: GIAMBIAGI et al (orgs.). Economia Brasileira contemporânea: 1945 – 2010. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CICLOS: INSTITUTO DE EMPRESAS FAMILIARES. Forbes destaca empresas familiares em ranking mundial. Alagoas, 23 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.ciclosempresasfamiliares.com.br/2013/05/forbes-destaca-empresas-familiares-em-ranking-mundial/>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC). A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015. Relatório Executivo/CNC. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) – Brasília: CNC; Sebrae, 2008.

CORADINI, O. L. Grandes famílias e elite “profissional” na Medicina no Brasil, in: História, Ciências, Saúde – Manguinhos, III (3), 1997.

_____. Elites e grupos dirigentes no RS: estudos recentes. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CORREA, Cristiane. O clã do etanol. Revista Exame. Ed. 0899, 08 ago. 2007. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0899/noticias/o-cla-do-etanol-m0135376>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

DaMATTA, Roberto. A Casa & a Rua: espaço, cidadania, mulher e morte no brasil. 5ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

D’ARAUJO, Maria Celina. E ele voltou... o segundo governo Vargas: Um panorama da política de desenvolvimento de Vargas. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: < <http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas2/artigos/EleVoltou/PoliticaDesenvolviment> o>. Acesso em: 29 mai. 2013

DANTAS, José Ibarê C. História de Sergipe: república (1889-2000). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

DINIZ, Abilio. O Brasil na era dos supermercados. s.d. Disponível em: <<http://abiliodiniz.uol.com.br/eu-abilio/opiniaio/o-brasil-na-era-dos-supermercados.htm>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

DONIZETTI, Wandick. Estratégia recompensada. Revista Exame. Ed. 0821, 28 jun. 2004. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0821/noticias/estrategia-recompensada-m0041610>>. Acesso em: 03 fev. 2013.

FEITOSA, C. O. . Economia Sergipana: origem e desenvolvimento ISBN-13: 978-84-15774-23-5. 1. ed. Málaga: Universidad de Málaga, 2013. Disponível em: < <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1244/index.htm>>. Acesso em: 01 jan. 2014.

FERREIRA JÚNIOR, João Lourenço Couto. A importância dos supermercados para a economia comercial. Pará, 8 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-dos-supermercados-para-a-economia-comercial/85336/>>. Acesso em: 31 mai. 2013.

FRIDENSON, Patrick. O universo incerto das empresas. In: Trabalhar com Bourdieu / sob a coordenação de Pierre Encrevé & Rose-Marie Lagrave. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 363 p. ISBN 8528611361.

FOLHA DE LONDRINA. No Brasil, 90% das empresas são familiares. SEBRAE/SC - artigos para mpe's. Disponível em: <<http://sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: julho de 2013.

FONTES, F. Mamede Paes Mendonça – Poder e Paixão. Aracaju: Unit, 1996.

FUNDAÇÃO ABRAS. Cinquenta anos de supermercados no Brasil. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

FURTADO, José Maria. O Paes Mendonça que deu certo. Revista Exame. Ed. 0635, 07 abr. 1997. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0635/noticias/o-paes-mendonca-que-deu-certo-m0052982>>. Acesso: 03 fev. 2013.

GARCIA, Antonio Carlos. Empresário sergipano é sepultado. Jornal do Commercio Online. Jornal do Commercio, Recife, 25 set. 2001. Disponível em: <www2.uol.com.br/JC/_2001/2509/cd2509_7.htm>. Acesso em: 22 jul. 2013.

GRILL, I. G. “Heranças políticas” no Rio Grande do Sul. São Luís: Edufma, 2008a.

GREMAUD, A. P., VASCONCELOS, M. A. S., TONETO JÚNIOR, R. Economia Brasileira Contemporânea. Ed. Atlas, 4ª. Edição, São Paulo, 2002.

GRÜN, Roberto. Dinheiro no bolso, carrão e loja no shopping: Estratégias educacionais e estratégias de reprodução social em famílias de imigrantes armênios. In: ALMEIDA, Ana Maria; NOGUEIRA, Maria Alice. A escolarização das elites: um panorama internacional da pesquisa. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 66 – 75.

HÉLIO, Mario. João Carlos Paes Mendonça – vida, ideias e negócio. Recife: Ed. Ática, 2004.

HERRISSON, Luiz. Royal Ahold compra a sergipana G.Barbosa. Valor Online, nº 1250, 28 abr. 2005. Disponível: <http://www.mixxer.com.br/valor_economico/261001_Royal_Ahold_compra_a_sergipana_g.Barbosa.htm>. Aceso em: 24 ju. 2014.

HERMANN, Jennifer. Auge e Declínio do Modelo de Crescimento com Endividamento: O II PND e a Crise da Dívida Externa (1974 – 1984). In: GIAMBIAGI et al (orgs.). Economia Brasileira contemporânea: 1945 – 2010. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

IBGE. Número total de Estabelecimentos ou Unidades Locais – Comércio. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2011. Disponível em: < <http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. Comportamento Social e Trabalhista Relatório Geral de Observação: Bompreço Supermercado do Nordeste S.A. Fevereiro de 2003. Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br/portal/sites/default/files/biblioteca/rel_geral_bompreco_fev2003.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2014.

IPEADATA. Paridade do Poder de Compra (PPC). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2013. Disponível em: < <http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

ITNET. Tragédia em Itabaiana. 10 Mar. 2008. Disponível em: <<http://itnet.com.br/trag-dia-em-itabaiana,10194.html>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

KIRSCHNER, Ana M. Ipiranga : succession en temps de globalisation. Cahiers du Brésil Contemporain, 2002, n°47/48, p. 49-69.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As Empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coords) Empresas Familiares – Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LAURIA, Camila et al. João Carlos Paes Mendonça: O Homem Que Desenvolve Ações Empreendedoras.

LAUTERT, Vladimir. A Internacionalização da Economia Brasileira nos anos 1950: Os atores e suas aspirações. XIII Encontro Regional de Economia - ANPEC Sul 2010. 11 a 13 de agosto de 2010 – Porto Alegre/RS.

LEANDRO, H.W.S. A política como “vocação” familiar: os Rollemberg e a dinâmica política em Sergipe (1885-1964). 2011. 89f. Monografia de Graduação em Ciências Sociais – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de Sergipe, 2011.

LEANDRO, H. W. S & dos SANTOS, D. W. “Grandes Famílias” e estruturação do espaço do poder em Sergipe: Grupos Familiares e Dinâmicas do Poder. Revista *Scientia Plena*, UFS, Sergipe, v.6, n.12, ago./dez. 2010. Disponível em: [ttp://www.scientiaplena.org.br/ojs/index.php/sp/article/viewFile/315/85](http://www.scientiaplena.org.br/ojs/index.php/sp/article/viewFile/315/85).

LIMA, M^a. A. P. de. “How did i become a leader in my family firm? Assets for sucession in contemporary lisbon financial elites. In Pina-Cabral, João e Pedroso de Lima, Antónia (eds). Elites. Choice, Leadership and Sucession. Oxford/NewYork: Berg, 2000. 31-51.

_____. Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

LINS, Aline Maria Grego. A TV Jornal e os anos 60: glórias e crises de uma emissora local. In: II Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho, Florianópolis, de 15 a 17 de abril de 2004.

MACIEL, Raquel Leone; LADEIRA, Rodrigo. Comércio Eletrônico no Varejo Baiano: Setor de Supermercados. Gestão & Planejamento: Revista do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas I da UNIFACS. N. 6. Salvador, Editora 2002. Disponível em: <<http://www.mestradoadm.unifacs.br/revista/PDFs/Revista%20GP%206.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

MAGELLA, Geraldo. Empate virou bom resultado. Revista Exame. Ed. 0630, 26 fev. 1997. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0630/noticias/empate-virou-bom-resultado-m0049527>>. Acesso: 03 fev. 2013.

MANO, Cristiane. Saem os donos, entram os executivos. Revista Exame. Ed. 0898, 26 jul. 2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0898/noticias/saem-os-donos-entram-os-executivos-m0134447>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

_____. Quem vai se dar bem? Revista Exame. Ed. 0799, 18 ago. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0799/noticias/quem-vai-se-dar-bem-m0050477>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

MARKOVITZ, M. A. BANCOS E BANQUEIROS, empresas e a famílias no Brasil. (2004). Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. viii, 95 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional, 2004.

MARQUES, Núbia N. Do campo à metrópole: G. Barbosa na macro economia brasileira. Aracaju: J. Andrade, 1999s.

MARQUES, Janaína. O instinto é de comerciante. O Povo Online, Fortaleza, 09 dez. 2013. Disponível: <<http://www.opovo.com.br/app/opovo/paginasazuis/2013/12/09/noticiasjornalpaginasazuis,3174120/o-instinto-e-de-comerciante.shtml>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

MATOS, Elmer N. A economia de Sergipe e a desconcentração produtiva regional: 1970-2005. In: VIII Encontro Nacional da Associação de Estudos Regionais e Urbanos ENABER, 2010, Juiz de Fora. VIII ENABER, 2010.

MATOS, Patrícia de Oliveira. Análise dos planos de desenvolvimento elaborados no Brasil após o II PND. 2002, 184p. Dissertação (mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiza de Queiroz, Piracicaba.

MATTOS, Adriana. "Ninguém entende de varejo". Revista IstoÉ Dinheiro. Ed. 643. 03 fev. 2010. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1604_NINGUEM+ENTENDE+DE+VAREJO>. Acesso em: 12 mar. 2012.

MEGA MEMÓRIA VAREJO. O PAES MENDONÇA.– 7361, 30 dez. 2012. Disponível em: <<http://megaarquivo.com/2012/12/30/7361-mega-memoria-varejo-o-paes-mendonca>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

MIRANDA, José Carlos; MARTINS, Luciano (2000) "Fusões e aquisições de empresas no Brasil", *Revista Economia e Sociedade*, n. 14: 67-88. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/docdownload/publicacoes/instituto/revistas/economia-e-sociedade/V9-F1-S14/03-Miranda.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

MONTAGNER, M. A., Trajetórias e biografias: notas para uma análise bourdieusiana. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 9, nº 17, jan./jun. 2007, p. 240-264.

NASCIMENTO, Alessandra. Andrade Mendonça, a marca de uma grande construtora. *Tribuna da Bahia*, Bahia, 29 de maio de 2012. Disponível em: <<http://www.tribunadabahia.com.br/2012/05/29/andrade-mendonca-a-marca-de-uma-grande-construtora>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

NOGUEIRA, Maria Alice. Estratégias de escolarização em famílias de empresários. In: ALMEIDA, Ana Maria; NOGUEIRA, Maria Alice. *A escolarização das elites: um panorama internacional da pesquisa*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 49- 65.

OLIVEIRA, João Luiz S. Os supermercados em Sergipe. Aracaju, ASES, 13 jan. 2014. Entrevista concedida à Hélio Leandro.

PINTO, Jose Roberto de Souza. O Brasil dos anos 50 e o Plano de Metas do governo JK. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.wirelessbrasil.org/wirelessbr/colaboradores/j_r_souza_pinto/plano_de_metas_jk.html>. Acesso em: 29 mai. 2013. Não paginado.

POLO, Érica. O midas do Nordeste. *Revista IstoÉ Dinheiro*. Ed. 725, 26 ago. 2011. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/64502_O+MIDAS+DO+NORDESTE>. Acesso em: 12 mar. 2012.

PORTAL ITABAIANA. Reprise da história. Publicado no extinto Portal Itabaiana em 08 ago. 2003. Disponível em:<<http://http://almeidabispo.blogspot.com.br/2008/08/reprise-da-historia.html>>.

ROJO Francisco José Grandis. QUALIDADE TOTAL: UMA NOVA ERA PARA OS SUPERMERCADOS. SALOMÃO, Alexa. Três problemas ao mesmo tempo. *Revista Exame*. Ed. 0852, 19 ago. 2005. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0852/noticias/tres-problemas-ao-mesmo-tempo-m0062130>>. Acesso em: 03 fev. 2013.

SAICALI, José Luiz. Negociações com potenciais investidores: a experiência brasileira. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coords) *Empresas Familiares – Perfil e Perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999. p. 119 – 136.

SAINT MARTIN, M. de. “Une grande famille”, in: *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 31, 1980.

_____. Les stratégies matrimoniales dans l’aristocratie. In: *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, v. 59, septembre, 1985.

_____. Reconversões e reestruturação das elites: o caso da aristocracia em França, in: *Análise Social*, vol. XXX, n. 134, 1995.

SAMPAIO, José Alberto. Porque a Cesta do Povo ainda está em atividade? Instituto dos Auditores Fiscais do Estado da Bahia. 2012. Disponível em: <<http://iaf.jusbrasil.com.br/noticias/2830153/porque-a-cesta-do-povo-ainda-esta-em-atividade>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

SANTOS, Osmário. *Memórias de Políticos de Sergipe no século XX*. Organização de Afonso Nascimento. Aracaju: Gráfica JAndrade, 2002.

SANTOS, A. M.; COSTA, C. S.; CARVALHO, R. O Crescimento dos Shopping Centers no Brasil. revset-4.doc. 1996. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Comercio_e_Servicos/199609_10.html>. Acesso em: 01 abr. 2014.

SEIDL, Ernesto. A espada como “vocação: as “grandes famílias” e o Exército no Rio Grande do Sul (1850-1930), in: *Teoria & Sociedade*, n. 9, 2002.

_____. Estudar os poderosos: a sociologia do poder e das elites. In: SEIDL, Ernesto, GRILL, Igor Gastal (orgs.). *As ciências sociais e os espaços da política no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

SESSO FILHO, U.A. O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990. Tese (doutorado). Economia Aplicada. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo. Piracicaba, 2003.

SOUZA, Nilson Araújo de. *Economia brasileira contemporânea: de Getúlio a Lula*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SUZIGAN, Wilson. Industrialização e política econômica: uma interpretação em perspectiva histórica. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, vol. 5, nº 2, Dez. 1975.

SUZIGAN, Wilson. Estado e industrialização no Brasil. *Revista de Economia e Política*, vol. 8, nº 4, outubro – dezembro, p. 5- 16, 1988.

VIANNA, Sérgio B. Política Econômica Externa e Industrialização 1946 – 1951. In: ABREU, Marcelo de Paiva (Org.). *A Ordem do Progresso: cem anos de política econômica republicana (1889 – 1989)*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

VILAÇA, Marcos Vinícios; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti. *Coronel, coronéis: apogeu e declínio do coronelismo no Nordeste*. 4.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

VILLELA, André. Dos “Anos Dourados” de JK à Crise não Resolvida (1956 – 1963). In: GIAMBIAGI et al (Orgs.). *Economia Brasileira contemporânea: 1945 – 2010*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VIANNA, Sérgio B.; VILLELA, André. O pós-Guerra (1945 – 1955). In: GIAMBIAGI et al (orgs.). Economia Brasileira contemporânea: 1945 – 2010. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VIDIGAL, Antônio Carlos. Viva a empresa familiar. Revista Exame. Ed 0606, 27 mar. 1996. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0606/noticias/viva-a-empresa-familiar-m0047324>>. Acesso em: 03 fev. 2013.

_____.As origens da empresa familiar no Brasil. . In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coords) Empresas Familiares – Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

YANIGISAKO, Sylvia. Patriarchal Desire: Law and Sentiments of Succession in Italian Capitalist Families. In: In Pina-Cabral, João e Pedroso de Lima, Antónia (eds). Elites. Choice, Leadership and Sucession. Oxford/NewYork: Berg, 2000. p. 53 – 74.

ANEXOS

ANEXO A

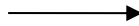
As 30 maiores empresas em faturamento no Brasil

Grupos empresariais	Origem familiar	Governança familiar
Bradesco	sim	sim
Vale	não	nao
Santander	não	sim
Oderbrecht	sim	sim
J&F/JBS	sim	sim
Itaúsa	sim	sim
Ultrapar	sim	-
Pão-de-Açúcar	sim	sim
Fiat	sim	-
Gerdau	sim	sim
Votorantim	sim	sim
Carrefour	não	-
Telefônica	não	-
Bunge	sim	-
Telemar	não	-
Ambev	não	sim
Grupo BRF	sim	sim
Walmart	sim	sim
MMS/Marfrig	sim	-
HSBC Bank	não	-
Cosan	sim	sim
Cargill	sim	-
Honda	-	-
Arcelor Mittal Brasil	-	-
Tim	não	-
Camargo Corrêa	não	sim
Grupo Vicunha	sim	sim
AES Brasil	-	-
Andrade Gutierrez	-	sim
TAM	-	-

ANEXO B

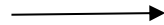
Empresas das três grandes marcas do varejo

❖ **Grupo Pão-de-Açúcar**



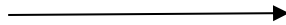
Extra
Pão de Açúcar
Ponto Frio
Assaí

❖ **Grupo Censosud**



GBarbosa
Mercantil Rodrigues
Perini
Bretas
Prezunic

❖ **Walmart**



Bompreço
Big
Mercadorama
Maxxi Atacado
Nacional
Sam's Club
Todo Dia
Walmart Super Center